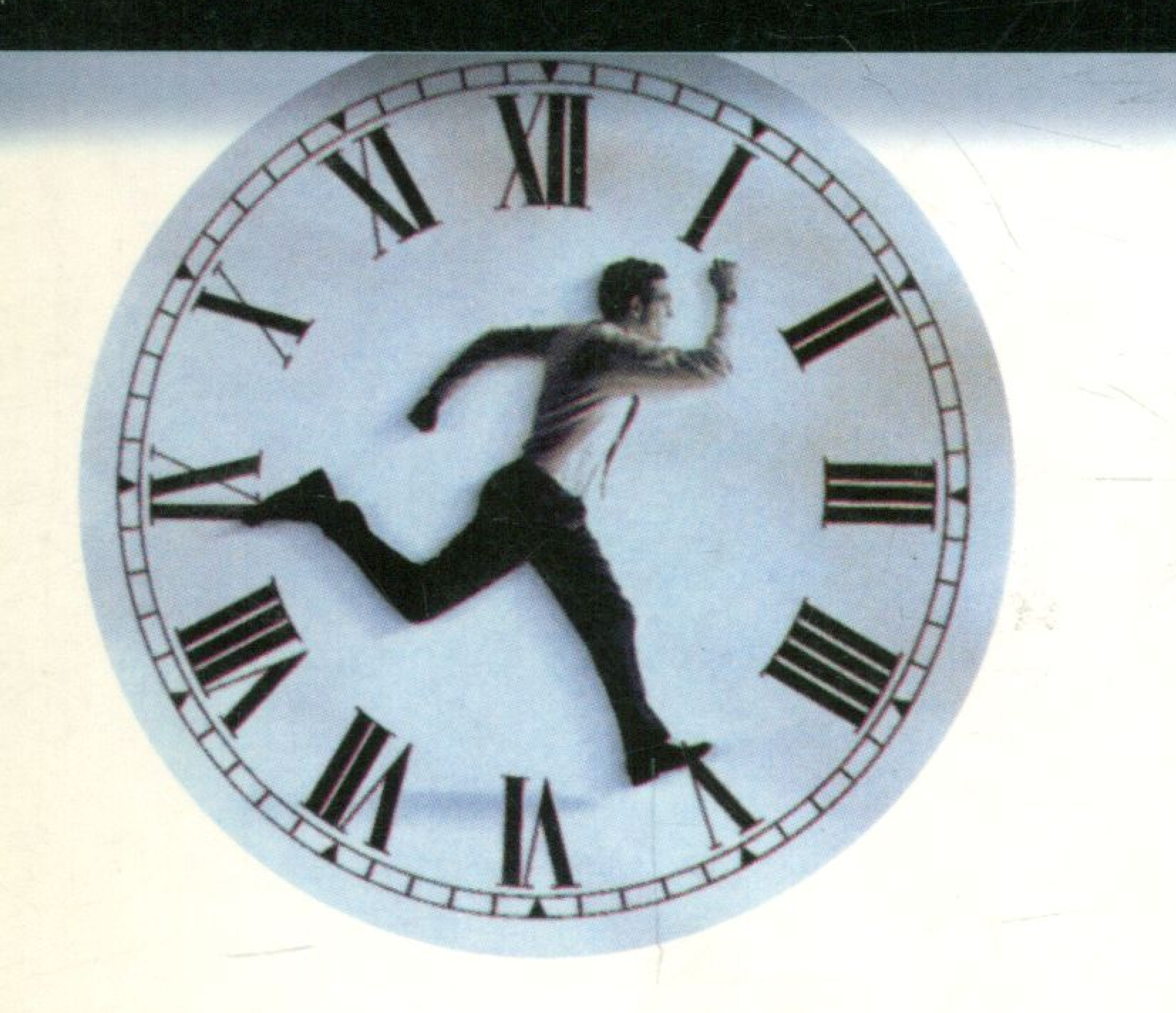
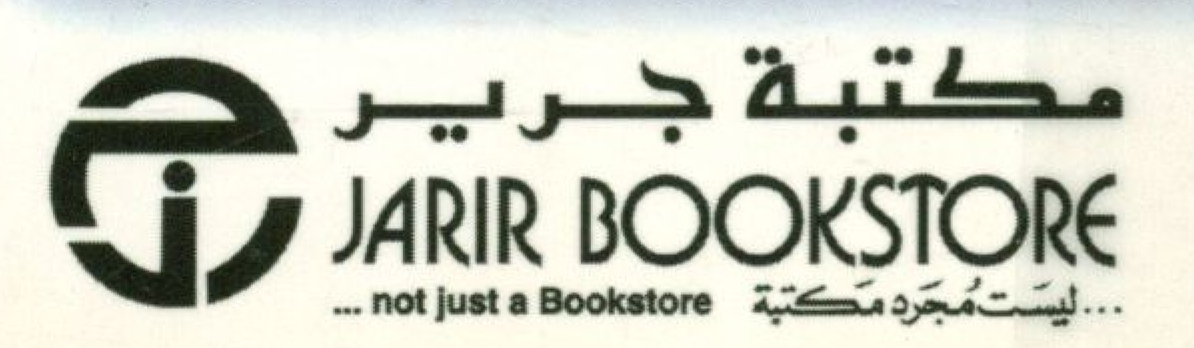
كيف تصبح الشخص الذي تتهافت عليه الشركات الناجحة



دليل العالم حول بواطن الأمور لمن يريد أن يصبح الأول في مكان العمل

كوني بوديستا، جين جاتز



لا يمر يوم إلا ويفقد فيه آلاف الأشخاص وظائفهم، ويرجع ذلك لأسباب عديدة منها خفض الميزانيات، وتقليل العمالة. وهناك آلاف آخرون مهددون بفقدها، ويعايشون القلق من ذلك، حيث لا يوجد استقرار وظيفي.

وهذا الكتاب يعدّ الأول من نوعه؛ إذ يكشف في تفصيل مشوق أسرار البقاء الوظيفي، معتمداً في ذلك على دراسة قومية أجريت على ثلاثمائة من أصحاب الشركات، والرؤساء التنفيذيين، والمدراء، ومدراء الموارد البشرية.

لقد اعتادت المؤلفتان «كوني بوديستا» و «جين جاتز» أن تجوبا أنحاء البلاد، للتحدث إلى أكثر من ثمانين ألف موظف سنوياً، متناولين موضوعات متعددة مثل: الوظائف الحكومية، والأعمال التجارية، والرعاية الصحية، والتعليم. وكان هناك تساؤل طالما كرره الموظفون على اختلاف وظائفهم وألوانهم؛ تساؤل يحمل بين ثناياه الإحباط والقلق : «ماذا يريد صاحب العمل على وجه التحديد؟». وللإجابة عن هذا التساؤل قامت المؤلفتان بدراسة استطلاعية في كل أنحاء البلاد شملت ما يقارب ثلاثمائة من أصحاب الأعمال، والرؤساء التنفيذيين، والمدراء، ومدراء الموارد البشرية، لكي تكتشفا على وجه محدد ودقيق ما الذي يبحث عنه أصحاب الأعمال في موظفيهم عندما يضطرون إلى تحديد من يبقى في وظيفته ومن يرحل. وجاء هذا الكتاب: «كيف تصبح الشخص الذي تتهافت عليه الشركات الناجحة» ثمرة لتلك الدراسة الجادة والمحاولات المخلصة. إن هذا الكتاب يُفصل بأسلوبه المتفرد ومنهجه الصادق الموضوعي السمات الأساسية للأداء الجيد التي يُعتد بها في بيئة العمل اليوم.

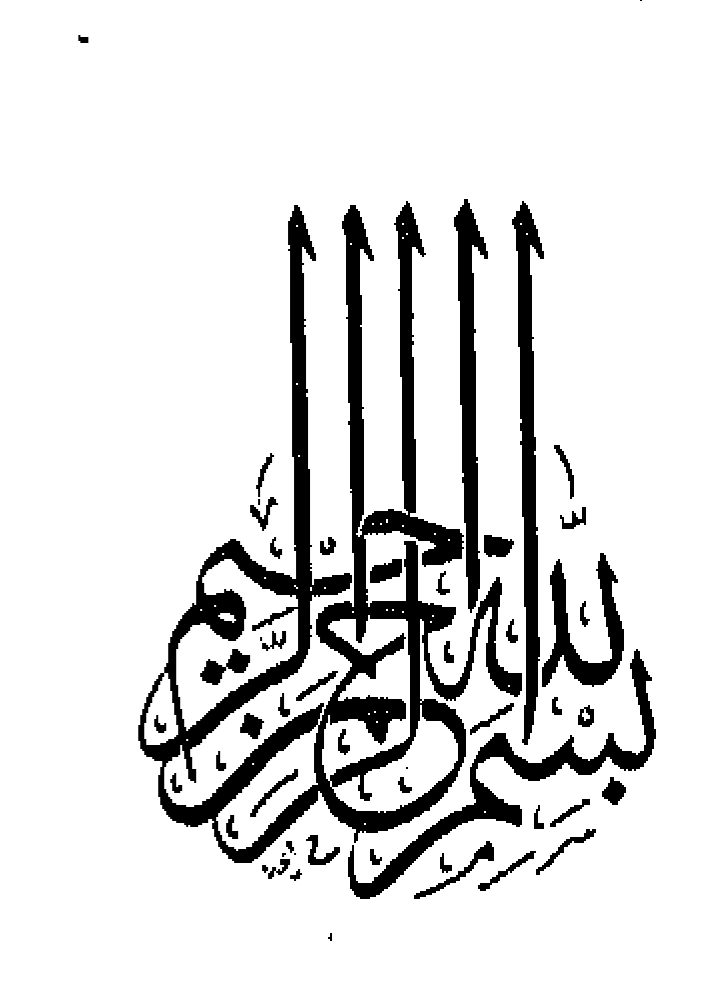
أن واقع بيئة العمل اليوم قاس ومؤلم؛ إذ إن قيماً مثل: ولاء المؤسسة التجارية، والأمان الوظيفي طويل الأمد آخذة في الاختفاء بسرعة. ومما يزيد الطين بلة أن كثيراً من الشركات تفشل في صياغة الأطر المحددة والمواصفات العامة التي يمكن في ضوئها أن تُقيم عامليها. إن هذا الكتاب بما يتميز به من وضوح، وشمولية، وأسلوب سلس سهل القراءة يقدم الإجابة الشافية والصادقة عن المتطلبات الوظيفية المتوقعة لكل من لا يجد تلك الإجابة عند رئيسه في العمل. فبين دفتي هذا الكتاب تجد أصواتاً حقيقية لموظفين في صناعات متعددة وشركات متنوعة في بقاع مختلفة بأنحاء البلاد تصف لك وبوضوح وجلاء مشاعر المدراء تجاه أفضل وأسوأ موظفيهم. وهذه الأمثلة والقصص الحقيقية التي يسوقونها تعطي المعلومات التي يحتاج إليها الموظفون في عالم الأعمال اليوم. وإليك بعضاً من نصائحهم:

* اعلم أن الحماس وحده لا يكفي؛ فحاول أن تجعل لنفسك تأثيراً إيجابياً على عملائك، وزملائك، وشركتك.

* ضع نصب عينيك أن لك منافسين، وأن منافسك هو كل شخص داخل أو خارج شركتك لديه المهارات والقدرات اللازمة لأداء وظيفتك مثلك، أو أفضل منك.

* كن واقعياً واعط سياسات العمل ودوائره داخل شركتك قدرها.

كيف تصبح الشخص
الذي تتهافت عليه
الشركات الناجحة



كيف تُصبح الشخص الذي تتهافت عليه الشركات الناجحة

دليل العالم حول بواطن الأمور لمن يريد أن يصبح الأول في مكان العمل

كوني بوديستا، جين جاتز

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
... not just a Bookstore ...ليست مجرد مكتبة



العنوان		الرقم		
المركز الرئيسي (المملكة العربية السعودية)				
ص. ب. ٣١٩٦	تليفون	٤٦٢٦٠٠٠	١	+٩٦٦
الرياض ١١٤٧١	فاكس	٤٦٥٦٣٦٣	١	+٩٦٦
المعارض: الرياض (المملكة العربية السعودية)				
شارع العليا	تليفون	٤٦٢٦٠٠٠	١	+٩٦٦
شارع الأمراء	تليفون	٤٧٧٣١٤٠	١	+٩٦٦
طريق الملك عبدالله	تليفون	٢٦٤٥٨٠٢	١	+٩٦٦
طريق الملك عبدالله (حي الحمرا)	تليفون	٢٧٨٨٤١١	١	+٩٦٦
الدائري الشمالي (مخرج ٥/٦)	تليفون	٢٧٥٤٧١٠	١	+٩٦٦
القصيم (المملكة العربية السعودية)				
شارع عثمان بن عفان	تليفون	٣٨١٠٠٢٦	٦	+٩٦٦
الخبر (المملكة العربية السعودية)				
شارع الكورنيش	تليفون	٨٩٤٣٣١١	٣	+٩٦٦
مجمع الراشد	تليفون	٨٩٨٢٤٩١	٣	+٩٦٦
الدمام (المملكة العربية السعودية)				
الشارع الأول	تليفون	٨٠٩٠٤٤١	٣	+٩٦٦
الأحساء (المملكة العربية السعودية)				
المبرز طريق الظهران	تليفون	٥٣١١٥٠١	٣	+٩٦٦
جدة (المملكة العربية السعودية)				
شارع صاري	تليفون	٦٨٢٧٦٦٦	٢	+٩٦٦
شارع فلسطين	تليفون	٦٧٣٢٧٢٧	٢	+٩٦٦
شارع التحلية	تليفون	٦٧١١١٦٧	٢	+٩٦٦
شارع الأمير سلطان	تليفون	٢٣٨٢٠٥٥	٢	+٩٦٦
شارع عبدالله السليمان (جامعة بلازا)	تليفون	٦٨٧٢٧٤٣	٢	+٩٦٦
مكة المكرمة (المملكة العربية السعودية)				
أسواق الحجاز	تليفون	٥٦٠٦١١٦	٢	+٩٦٦
المدينة المنورة (المملكة العربية السعودية)				
جوار مسجد القبلتين	تليفون	٨٤٦٦٧٦١	٤	+٩٦٦
الدوحة (دولة قطر)				
طريق سلوى – تقاطع رمادا	تليفون	٤٤٤٠٢١٢		+٩٧٤
أبو ظبي (الإمارات العربية المتحدة)				
مركز الميناء	تليفون	٦٧٣٣٩٩٩	٢	+٩٧١
الكويت (دولة الكويت)				
الحولي – شارع تونس	تليفون	٢٦١٠١١١		+٩٦٥

موقعنا على الإنترنت www.jarirbookstore.com
للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على:
jbpublications@jarirbookstore.com

إعادة طبع الطبعة الأولى ٢٠٠٧

How to Be the Person Successful Companies Fight to Keep

THE INSIDER'S GUIDE TO BEING NUMBER ONE IN THE WORKPLACE

Connie Podesta and Jean Gatz





المحتويات

المقدمة: ليس ثمة ضمانات

في كل يوم، يفقد ما يقارب ألفين إلى ثلاثة آلاف وظائفهم في هذا البلد. وأجزم أن كلنا سمع الكلمات *(الرسمية)* التي تستخدمها الشركات في تبرير هذه العملية، مثل: إعادة تصميم، والتحجيم المناسب، وإعادة هيكلة، وتصغير الحجم، وإعادة هندسة. وربما تناهى إلى سمعك الكلمات الأحدث في هذا الصدد من قبيل: فرصة تغيير المهنة، وتخفيض العمالة، وتراجع النمو، والحد من العمالة الزائدة، وإعادة التوزيع، وإعادة التوجيه. وهناك ألفاظ مأثورة لدى المختصين مثل: التخلص من الفائض، وضبط مجموعة المهارات، وتصحيح اللاتوازن في قوة العمل. على أية حال، مهما كان اللفظ المستخدم فلن يخفف من الصدمة التي يحملها، وهي التخلص منك أو التسريح المؤقت أو الدائم.

وكل واحد منا يعرف شخصاً فقد وظيفته سواء كان هذا الشخص أحد أفراد العائلة، أو صديقاً، أو جاراً، أو زميلاً. ووفقاً لتحليل قامت به جريدة "نيويورك تايمز" للأرقام الصادرة عن وزارة القوى العاملة فإن أكثر من ٤٣ مليون وظيفة تم التخلص منها منذ ١٩٧٩، وإن ما يقارب ٧٥٪ من العائلات رزأت بحادثة تسريح من العمل منذ ١٩٨٠. كذلك اعترف ما يزيد عن ١٩ مليون مواطن بأن فقد الوظيفة تسبب في خلق أزمات كبيرة في حياتهم. وعندما نرى من يفقدون وظائفهم أو نسمع بهم يساورنا القلق ويدور برؤوسنا هذا التساؤل: *هل أنا التالي*؟ إذا كان *فقد* وظيفة أو *الاحتفاظ* بها، أو *العثور* على أخرى جديدة هي الأشياء التي تستحوذ على اهتمامك وتسيطر على تفكيرك فهذا هو الكتاب الذي تحتاج إليه.

في الأعوام القليلة المنصرمة جوبنا أنحاءً كثيرة من العالم نتحدث إلى آلاف الأشخاص في المؤتمرات، والاجتماعات، ودورات التدريب في الشركات. ومع أننا نحب التحدث، إلا أننا نحب كذلك الاستماع. وكانت الرسالة التي نسمعها من الموظفين في كل مكان واحدة، وهي أنهم ما عادوا يدركون ما هو المطلوب منهم على

وجه التحديد، فالأشخاص المشهود لهم بالكفاءة يتم تسريحهم، ولم يعد هناك من يفهم "القواعد الجديدة":

> ما الذي تحتاج إليه الشركة (المدرسة، المستشفى، المنظمة، الجمعية... إلخ) مني على وجه التحديد؟ ما الذي ينتظرون مني أن أقوم به؟ لقد أصابني الإحباط؛ لأنه لا توجد معايير ثابتة وواضحة عما هو مطلوب مني. أنا لا أعرف على أي أساس يختارون من يبقى ومن يرحل.

ويشارك كثير من أصحاب العمل والمدراء موظفيهم في هذه التساؤلات:

> توجد الكثير من الأشياء التي نرغب في إخبار العاملين معنا بها، ولكننا لا نعرف طريقة التعبير الصحيحة والمناسبة عنها، فنحن لم نحدد كل المعايير المطلوبة، ونعتمد في دليل الموظف على تعليمات لا تخلو من غموض حول ما عليه إنجازه لنا، كذلك فإن الأمانة تستوجب الاعتراف بأن بعضنا ليست لديه المهارة الكافية لتوصيل ما يمثل أهمية لنا إلى الموظفين.

وعندما تأكد لنا أن كثيراً من أصحاب الأعمال لم يكونوا حريصين على محادثة موظفيهم عما يحتاجون إليه منهم، وكذلك عندما اتضح لنا أن الكثيرين أيضاً من الموظفين ليست لديهم خطوط واضحة عن فرص التوظيف المستقبلية، رأينا أن علينا القيام ببحث نعبر به هذه الفجوة؛ لذلك أجرينا مقابلات مع العديد من أصحاب الأعمال، والرؤساء التنفيذيين، والمدراء، ومدراء الموارد البشرية، والمشرفين، وطرحنا هذا السؤال على كل واحد منهم:

> "لديك موظفان، كلاهما كفء من الناحية التقنية، لكنك وجدت أنه لابد من تسريح أحدهما لسبب ما، قد يكون تحجيم العمل، أو الدمج بشركة أخرى، أو الأعباء المالية، فما هي القدرات والسلوكيات التي تنشدها وستقرر في ضوئها أيهما يبقى أو أيهما يرحل؟

ولكي نشجع هؤلاء الأشخاص على المشاركة بخبراتهم وطرح أفكارهم وآرائهم بنزاهة ودون تحفظ، تعهدنا لهم بأننا لن نذكر أسماءهم أو أسماء شركاتهم؛ لذلك ستلاحظ أننا لا نستشهد بأسماء مؤسسات أو شركات بعينها ونستخدم الأسماء الأولى فقط، وأحياناً نلجأ إلى تغيير أسماء الأشخاص أو الجهات التي تطلب السرية.

وكشف لنا هذا الاستبيان أن الرؤساء التنفيذيين، ومدراء الموارد البشرية، والمدراء رفيعي المستوى، والمشرفين أجمعوا على أن قدرات الأداء العالي هي ما ينشدونه ويبحثون عنه عند تحديد أي العاملين يجب استخدامه، أو تسريحه مؤقتاً، أو

فصله، أو الاحتفاظ به. وهذه القدرات ثمانية. فالبقاء في عملك بقاءً ناجحاً يتطلب منك القدرة على اتباع الأوامر التالية:

١. تحكم في حياتك الشخصية.

٢. وثّق القيمة التي أضفتها.

٣. كن ذا أثر إيجابي على شركتك، وعملائك، وزملائك.

٤. افتح ذراعيك للتغيير.

٥. تعلم أن تنجز عملك بمهارة وجدية وجودة أكبر.

٦. التزم بأسلوب التواصل المفتوح المباشر.

٧. ابحث عن فرص القيادة المتاحة.

٨. التزم بالتعلم المستمر مدى الحياة.

إن امتلاك أو اكتساب هذه القدرات الثمانية، من شأنه أن يحافظ على وظيفتك، ويضمن لك أن تظل موظفاً. لاحظ أننا قلنا "تظل موظفاً" ولم نقل "تحتفظ بوظيفتك الحالية". فهناك فرق. ومن المفارقة أنه لو كان هدفك الأوحد أن تحتفظ بوظيفتك الحالية، فأنت تضع نفسك على شفا جرفٍ هار. فقد لاحظنا أنّ الأشخاص الذين يتشبثون بوظائفهم يصبحون أكثر قلقاً ومقاومةً للتغيير. فهم يتصرفون بدفاعية، ويحتفظون لأنفسهم بالمعلومات التي من الأجدر أن يشاركوا الآخرين فيها، ويخشون أن يفقدوا المصداقية للعمل الذي يقومون به كجزء من فريق عمل. وبمعنى آخر، يأتون في سلوكياتهم بعكس ما تنشده الشركات اليوم من الموظف الناجح.

إذا أردت أن تظل موظفاً فإن عليك أن تكسب نفسك ما يجعلها "أهلاً للتوظيف". وفي ضوء هذا المبدأ فإن هدفنا الأساسي أن نساعدك على اكتساب وتطوير قدرات الأداء العالي التي تحتاج إليها لتظل مطلوباً في سوق العمل، وتكسب دخلاً في عالم دائم التغير. وكخطوة أولى، فإن عليك أن تتطبع بالمرونة والانفتاح لكافة الخيارات، فقد تشمل هذه الخيارات العمل لدى شركة أخرى، أو في مجال آخر، أو العمل في أكثر من وظيفة، أو الانتقال إلى قسم أو موقع آخر بشركتك، أو البدء في عمل خاص. إن الاحتفاظ بوظيفتك الحالية يمثل هدفاً قصير المدى، أما أن تظل موظفاً فإن هذا أبعد أثراً، ويمثل هدفاً بعيد المدى.

وقد أخبرنا "جون" أحد الذين أجرينا معهم مقابلات بتجربة شخصية تؤكد على ضرورة المرونة والتكيف مع بيئة العمل في هذا العصر:

ظللت موظفاً بنفس الشركة مدة خمسة وعشرين عاماً، وعندما بلغت الخمسين، اتضح لي أن وظيفة الدوام الكامل في شركة لم تعد الخيار الأنسب. حيث كانوا يقومون بدمج الوظائف، والأقسام، والدرجات، والأشخاص؛ لذلك قررت أن أضع خبرتي ومهاراتي في مكان آخر بجانب شركتي. الآن أعمل في شركة مدة ثلاثة أيام في الأسبوع، وفي شركة أخرى يومين في الأسبوع. ولم تكن هذه رؤيتي لوظيفتي في الماضي، منذ خمس وعشرين سنة، لكني وجدت في نفسي الآن حباً للتحدي، والحماس، والخطو المتسارع المترتب على العمل في شركتين بدلاً من واحدة.

ولن يشهد المستقبل من يعملون في نفس الشركة حتى التقاعد إلا القلة القليلة. ويتوقع مكتب إحصائيات العمل بالولايات المتحدة الأمريكية أن كل عامل أمريكي سيغير مهنته لا وظيفته على الأقل ثلاث مرات خلال حياته العملية. وهذا يعني أن الغالبية الغالبة منا لا يمكنها أن تعتمد على شبكة الأمان التي طالما كانت توفرها الوظيفة الدائمة. ولم يفتأ كثير من الموظفين الذين أجرينا معهم المقابلات يتساءلون: "هل هناك أي أمان مازال موجوداً بمنظومة العمل اليوم؟ والإجابة: لا. وإذا كان الأمان الوظيفي – كما كنا نعرفه في الماضي – لم يعد موجوداً الآن، فقد أصبح لزاماً على كل منا أن يوجد أماناً "مهنياً" لنفسه.

وأذكر قول أحد المشرفين في متجر للبيع بالتجزئة: "لم يعد الأمان الوظيفي قائماً على ما تمنحه لك الشركة، بل على ما تمنحه أنت للشركة". ثم حدد بعد ذلك المقصود من: " ما تمنحه أنت للشركة". وهو أن يكون إسهاماً ملموساً، مثل: أن تكون الشخص الذي يطلبه زملاؤه معهم في العمل الجماعي، وأن تتمتع بالثقة بالنفس التي تنبع من علمك بوظيفتك وأدائك لها علي الوجه الأمثل، واستعدادك للقيام بها في أي وقت وأي مكان تدعو فيه الضرورة لذلك. لكن ما هي حدود هذه المساهمة الملموسة؟ وكان لمدير أحد معامل التكرير الكيميائي هذا الرأي:

> لو كنت موظفاً لديّ، فلن تعنيني كثيراً سنوات خبرتك أو سيرتك الذاتية المزدحمة بالألقاب والمناصب، إنّ ما يعنيني حقاً هو ماذا تعرف، وكيف تستمر في تعلم كل ما يبقيك كفئاً. إنّ كيفية توظيف وتطبيق معرفتك في عملك هو فعلاً ما يعتد به في مؤسستنا.

وهذا ما أكده أيضاً أحد الرؤساء التنفيذيين لإحدى شركات "فورتشن ٥٠٠" Fortune 500:

أنت الوحيد القادر على مساعدة نفسك والعناية بها في هذه الأيام، فلن يمتني بك أحد. إن كل من يهتم بالأمان الوظيفي عليه أولاً أن يكون مرناً، وأن يساهم في العائد كل يوم دون انقطاع.

وقد أثبت بحثنا هذا الواقع، وزاده جلاءً. إن المؤسسة الوحيدة التي لديها الاستعداد لأن تستخدم أشخاصاً، وتوفر لهم أماناً مدى الحياة هي سجن الولاية. إن على كل فرد منا أن يضطلع بمسئوليات حياته على المستوى الشخصي والمهني، وأن يخطط لمستقبله. وإذا فشل في تحقيق ما يصبو إليه فلا يلومن إلا نفسه. وكان تعليق أحد مدراء المستوى المتوسط في هذا الصدد:

نريد أشخاصاً مبادرين يتطلعون إلى المستقبل مستقبلهم الشخصي وكذلك مستقبل مؤسستنا. إن موظفينا لابد أن تكون عندهم القدرة على المساهمة معنا في أن تظل مؤسستنا في الطليعة ومتقدمة بخطوة في مضمار السباق، وأن تحتفظ بالقدرة التنافسية في السوق، وأن يساعدونا على تخطي الأساليب القديمة وعلى التخطيط للنجاح.

وبغض النظر عن القدرات الثمانية التي تجعلك أهلاً للتوظيف، فإننا يجب أن نؤكد على أن كل مدير، أو مدير تنفيذي، أو مدير موارد بشرية، أو مشرف، أو صاحب عمل يؤكد ويتفق — دون استثناء — على أهمية الشخصية. إنهم يريدون موظفين وعاملين يمكن الوثوق بهم والاعتماد عليهم، أشخاصاً رحماء يلتزمون في حياتهم وفي عملهم بقيم النزاهة والاستقامة، أشخاصاً يوفون إذا وعدوا. ويفعلون ما يقولون.

لقد كان من السهل أن نفرد للشخصية باباً في هذا الكتاب، لكن الشخصية تتغلغل في كل شيء نفعله، أو نقوله، وفي كل شيء نكونه. كما أن قدرات الأداء العالي الأخرى التي نناقشها تقف على قاعدة صلبة من القيم الأساسية والشخصية القوية، وهما (أي القيم الأساسية والشخصية القوية) الأساس الذي يبنى عليه النجاح الشخصي والمهني؛ ولذلك فبدلاً من باب مستقل عن الشخصية ستجد أن القيم الرفيعة، ومعايير التميز والشخصية تندمج وتتمازج مع كل صفحة من صفحات هذا الكتاب.

يبقى الحديث عن عامل آخر في منظومة العمل قد يكون له من التأثير الكثير على مستقبلك المهني، عامل يعيه وعياً جيداً العامل وصاحب العمل كلاهما على حد السواء، لكنهما يحجمان عن الحديث فيه ألا وهو سياسة الشركة، وبناءً على ما سمعناه فإن نصيحتنا لك في هذا الشأن أن تزود نفسك بكل ما بوسعك تحصيله من

معلومات تتعلق بسياسات الشركة التي تعمل بها، كيف تسير الأمور، وكذلك شبكة العمل، ولتعِ أنه أحياناً ما تصدر قرارات غير عادلة. وهذا سبب آخر ذو أهمية يجعلك تصب جل اهتمامك على التوظيف بعيد المدى بدلاً من أن تركز جهودك فقط على الاحتفاظ بوظيفتك الحالية.

نحن نتمنى أن يكون كل مدير شركة مثالاً للعدل وللموضوعية عندما يختار من يبقى ومن يرحل، لكن من السذاجة أن تعتقد أنك إذا أغمضت عينيك، وجلست ساكناً مترقباً أن الله سيقيك شر ما قد يأتي، فإن انكببت على عملك دون معرفة ما يدور حولك، فاعلم أن من السذاجة أن تعتقد أنه وحالك هكذا ستسير الأمور في صالحك. وفي بعض الأحيان لا تكون إجادتك لوظيفتك أمراً كافياً، حيث يكون لزاماً عليك أن تظل على علم بما يدور حولك وهذا ما يؤكده لك المثالان التاليان:

إن "دينيس" مدير رفيع المستوى في صناعة المرافق على دراية بسياسات العمل من تجربة سابقة.

وتعرضت الشركة التي يعمل بها للدمج، ووجد نفسه في الميزان؛ يعاد تقييمه وترتيبه مع الكثيرين من العاملين بالشركتين المدمجتين الذين يتنافسون على وظيفته، وكانت نتائجه مذهلة وما من أحد كان يشك في أنه من أوائل المرشحين، فقد كانت النتائج المالية لقسمه ترتفع كل عام، وكان واثقاً من أن سجله الحافل بالنتائج المبهرة سيكون له بالغ الأثر في المختصين عند اتخاذ القرار، فقد استطاع أن يكون في شركته قبل الدمج، لما يتمتع به من نبوغ وقدرة على خلق وتجدد فريق عمل قوي مستخدماً أساليب القيادة القائمة على التعاون. لكنه فاته ساعتها أن يأخذ في اعتباره عاملاً مهماً ألا وهو: السياسات المرتبطة بالعمل، ولم تشفع له سجلاته، أو خبراته، وحصل شخص آخر على الوظيفة، شخص لم يكن ليباريه أداءً أو علماً، لكن ما ميز هذا الشخص أنه كان موظفاً لدى الشركة الكبرى والتي احتفظت بحق الإدارة بعد الدمج.

ماذا فعل "دينيس" عندما سمع بالخبر؟ لقد شكى من الظلم الذي أصابه، ونأى بنفسه فترة، وشعر بالأسى والحزن لما نزل به، وفكر قلقاً في مستقبله ومستقبل عائلته، لكن هل ظل على هذا الحال طويلاً؟ كلا فما هي إلا بضعة أيام. ولأنه شخص متمرس، ومهني بارع، فقد جمع أشلاء نفسه، وأمسك بزمام أمره، وأخذ ينظر في الخيارات المتاحة أمامه. وكان قد كون أثناء عمله علاقات وصداقات وطيدة مع عدد كبير من الزملاء والأصدقاء، وبدأ في الاتصال بهم. وسرى الخبر سريعاً

كالبرق، كما هو الحال دائماً عندما تكون هناك كفاءة مثل: "دينيس" في انتظار عمل، وبدأ الهاتف في الرنين. قد يكون حاله المستقر قد تغير، لكن سمعته، واستقامته، وشخصيته لم تتغير.

وعثر على وظيفة ممتازة، ينعم بها الآن، وهو يقول والابتسامة تعلو وجهه: "تلك مباراة جديدة طويلة، ولم أحرز فيها إلا نقطة".

قارن قصة النجاح السابقة بالتجربة التالية التي مرت بها "جيل" عندما أجرت شركتها تقليل لحجم أعمالها، واستغنت لذلك عنها:

> لم يكن ليخطر ببالي أبداً أن شركتي ستستغني عني بأي حال من الأحوال. ولم أستفد كما فعل زملائي من عرض اختياري لشراء الأسهم، ولم أجزع لأني اعتقدت أني أعرف أشخاصاً منصفين، وأنهم سيبقون عليّ. ثم كان علي بعد ذلك أن أقابل لجنة خاصة، وأن أثبت لهم أنني طوال سنوات عملي حققت الكثير للشركة وساعدتها على تحقيق أرباح عظيمة. وعندما لم أعد أقوم بذلك إلى الدرجة التي ترضيهم، أخبروني بأنهم ليسوا في حاجة الآن إلى خدماتي.

هل كان تصرف "جيل" على نفس القدر من التفاؤل والخبرة كـ "دينيس"؟ للأسف لا. وعندما سألتها ماذا كانت خياراتها ساعتها، أجابت والكآبة بادية عليها:

> لم تكن جيدة كثيراً، فما حصلت عليه عوضاً عن فصلي لم يكن قيماً كمرض الشراء الاختياري الذي استفاد منه زملائي، كان أمامي أيضاً الاستعانة بمركز الموارد الذي من المفترض أن يمدني بالاستشارات الوظيفية، وبحيز، ومعدات مكتبية، وكذلك بقاعدة معلومات عن الأماكن المتاحة بالشركات الأخرى، وبالفعل ذهبت إلى هناك بضع مرات، ولم أستطع بعدها الاستمرار، فقد كان المناخ يبعث على الكآبة، فماذا هناك؟!

عدد من المستشارين المتأنقين المتفائلين يكفي لملء حجرة (كلهم لديهم وظائف)، وأعداد من الموظفين المنكسرين الذين لم يثوبوا إلى رشدهم بعد من هول الصدمة. وعندما أفكر في أبواب العمل الجماعي – التي أوصدتها خلفي، لأني وثقت بأن وظيفتي في حصن حصين – أكاد أقتل نفسي.

ومهما كانت كفاءتك فإن وظيفتك قد تصبح جزءاً من الماضي لأسباب عديدة لا تبدو لك مقنعة أو مفهومة، لا نستطيع أن نعدك بأن قراءة هذا الكتاب ستضمن لك

وظيفتك التي أنت فيها الآن، لكنها ستضمن لك أن تظل أهلاً للتوظيف في المستقبل. السؤال الأهم الآن: ماذا ستفعل بالمعلومات والاستراتيجيات التي نطرحها لك في هذا الكتاب؟ إن الكثيرين من الناس يقرءون الكتاب من السطر الأول للأخير، ويؤكدون على الأجزاء المهمة ويدونون الملاحظات، وينتهي بهم الأمر عند هذا الحد. لماذا؟ لأن التغيير عمل شاق. فالكثيرون يريدون الحلول السهلة السريعة، لكن للأسف لا توجد مثل هذه الحلول، إذا أردت أن تبقى موظفاً.

إن عدداً كبيراً من العاملين الذين تحدثنا إليهم كانوا في بحث دائم عن شخص أو خطأ يلقون عليه اللوم للوظيفة التي فقدوها مؤخراً، أو المهددين بفقدها، وهذا البحث قد ألهاهم عن التركيز فيما يستطيعون فعله لكي يبقوا موظفين. لقد صرفهم الغضب، والإحباط، والحزن عن النشاط والإبداع، والحيوية التي يحتاجون إليها؛ لكي يسيروا في الاتجاه الصحيح. إن هذا الكتاب ليس عن الخطأ أو اللوم. إنه عن قدرات الأداء العالي الثمانية التي تحتاج إليها؛ لكي تبقى مرغوباً في سوق العمل. إن بإمكاننا أن نماري كثيراً في ما إذا كان للشركات الحق في أن تطلب هذه القدرات من موظفيها أم لا، لكن المراء لن يغني عن الواقع شيئاً. فهذه القدرات هي ما تتطلبها وتطلبها الشركات من موظفيها في بيئة العمل الحالية.

نحن لا نقول إنه من "المفروض" عليك بأن تفي بهذه التوقعات، لكننا ننصحك بأن تنظر بعين الجدية إلى أهمية هذه القدرات في مساعدتك على أن تظل عاملاً. قد تتغير وظيفتك أو المسئوليات الملقاة على عاتقك بموجبها، وقد تترك مكان عملك الحالي بإرادتك أو رغماً عنك، وقد يكون لديك في الوقت الراهن كل – أو بعض – هذه القدرات، لكن إن لم يكن الأمر كذلك معك، فهل أنت على استعداد لأن تغير من سلوكك؛ لكي تفي بما يحتاج إليه منك – وينشده فيك – صاحب العمل اليوم؟

إن مما قيل إن السبب الأساسي الذي يجعل الأشخاص على استعداد للبدء في تغيير جاد هو تحققهم من أن بقاءهم مهدد، وأنه يتحتم عليهم التحرك السريع لإنقاذ أنفسهم. والآن وفي بيئة عمل متفجرة وسريعة التغير كهذه، ليس أمامنا حفاظاً على وجودنا فيها إلا أن نصبح ونظل مرغوباً فينا – بما لدينا من إمكانيات – ما استطعنا إلى ذلك سبيلاً. وليس ثمة شك في أنه لم يعد بإمكاننا أن نعول على شركة أو مؤسسة في تحقيق ما تهفو إليه نفوسنا من وضع مالي واجتماعي. إن من يجب أن نتعلم الاعتماد عليها هنا هي أنفسنا. إن كل فرد منا عليه أن يضع على عاتقه مسئولية مستقبله المهني. لذلك كن مستعداً لكي تستكشف بالتفصيل إجابة السؤال الأكثر

دوراناً على الألسنة في هذه الأوقات العصيبة التي تفقد فيها كثير من الأشياء مصداقيتها:

- "ما هي القدرات أو الأنماط السلوكية التي يجب عليَّ التمتع بها أو اكتسابها لكي أظل موظفاً؟"

تحكم في حياتك الشخصية

▣ أي العاملين يجدر بي الاحتفاظ به؟ أريد من يأتون مستعدين لإنجاز العمل، أشخاصاً حياتهم الشخصية مستقرة بما يمكنهم من توجيه كل اهتمامهم وطاقتهم إلى عملهم، وعملائهم، وزملائهم في فريق العمل.

قد تدهش عندما تعلم أن كل الرؤساء التنفيذيين، ومدراء الموارد البشرية، والمدراء، وأصحاب الأعمال الذين أجرينا معهم المقابلات أجمعوا على أن استقرار حياة العامل ونوعيتها له أثر مباشر على نوعية ونجاح حياته المهنية، لماذا؟ لأن حياتك المهنية – من نواحٍ كثيرة – تعكس حياتك الشخصية. فعلى سبيل المثال لو أنك دائم التأخر عن العمل، فمن المحتمل أنك تتأخر كذلك عن مواعيدك الشخصية. وإذا كنت تكره المرات التي تضطر فيها للعمل كجزء من فريق، فإن هذا قد يشير إلى أنك تجد صعوبة في وجودك بمسابقات السيارات، ولجان النادي، ومجموعات دار العبادة. وإذا كنت تقاوم أو تستهجن تلقي الأوامر أو التوجيهات من مدير أو صاحب عمل، فإن هذا يدل دلالة كبيرة على انعدام الوئام بينك وبين الشخصيات البارزة في حياتك. فأنت لا تغير من سلوكك طوال أربع وعشرين ساعة في اليوم، سواء في المنزل أو العمل.

وغالباً ما يتساءل العاملون: أنا لا أفهم ما صلة حياتي الشخصية بالعمل. إنها تسمى شخصية؛ لأنها خاصة، وليست من شأن أي شخص آخر! هذا صحيح، ولا خلاف عليه، لكن حياتك الشخصية "تكون" خاصة إذا تركتها بالمنزل. لكن معظم العاملين – ووفقاً للرؤساء التنفيذيين والمدراء الذين حادثناهم – لا يحتفظون بحياتهم الشخصية خاصة، وإنما يحملون على كواهلهم مشاكلهم الشخصية إلى مكان العمل بما

يؤثر سلباً على أدائهم لوظائفهم. وقد أخبرنا "روجر" وهو مدير إحدى صيدليات سلسلة ضخمة لبيع الأدوية قائلاً:

> إنني أشعر في العمل وكأني أشارك في دراما اجتماعية، فكل يوم يبدو أن هذا الموظف أو ذاك يمر بأزمة حياتية كبرى والتي لا تؤثر فقط في عملهم، بل على عمل كل شخص آخر في المكان. فلكي تكون مديراً ناجحاً في هذه الأيام فإنه من الضروري أن يمتد عملك لتصبح مستشاراً وواعظاً وطبيباً نفسياً وأباً، ومستشاراً مالياً. إنني أقضي وقتاً أكبر مواسياً، ومتودداً، ومتعاطفاً، ومستمعاً لمشاكل العاملين لديَّ أكثر مما أقضيه في تخطيط طرق فعالة لإدارة صيدليتي. أنا أيضاً لديَّ من المشاكل ما يكفي، لكنني لا آتي بها إلى محل العمل لألقيها على موظفيَّ.

غالبية المدراء الذين حادثناهم أبدوا ملاحظات مماثلة عن الوقت الذي يقضونه في تقديم المشورة للعاملين لديهم فيما يتعلق بمشكلات هؤلاء العاملين الشخصية. وهذا المسلك لم يهدر لهم وقتاً ثميناً فحسب، بل بعث فيهم الشعور بأن ما قدموه لم يكن ليرتفع إلى ما يحتاجه موظفوهم. ونحن دائماً ما ننصح المدراء بألا يصبحوا مستشارين، أو أطباء نفسيين، أو آباء، أو واعظين لموظفيهم؛ وذلك لأسباب عدة منها: أولاً، لأنهم ليست لديهم المعرفة أو الخبرة التي تؤهلهم للقيام بهذه الأدوار. ثانياً، لأنها ليست وظيفتهم. إنما ننصحهم ونشجعهم على أن يقترحوا على عامليهم أن يبحثوا في محيطهم الاجتماعي عن الجهات المختصة التي بإمكانها تقديم العون والمساعدة لهم. إن من المهم جداً أن تضع في اعتبارك أن المدراء يضايقهم الإلحاح عليهم بالطلبات الخاصة بمشاكل موظفيهم، وأحياناً يمتعضون منها.

وقد علق أحد المشاركين في إحدى ورش العمل بالقول: "أنا مازلت غير مقتنع، أين المشكلة؟ إذا أتيت لمحل عملي وأديت وظيفتي، فليس من شأن أي شخص آخر ما إذا كانت حياتي الأسرية غير مستقرة أو ما إذا كانت زوجتي تكثر من الشراب". مرة أخرى، نوافقك الرأي، إن حياتك ليست من شأن أي شخص آخر مادامت أحداثها لا تؤثر بأي شكل من الأشكال في أدائك لعملك أداءً متميزاً. ولكن الأمر غالباً، للأسف، لا يكون هكذا.

وعندما كنت – أنا "كوني" – مديرة لشئون العاملين في مستشفى من المستشفيات الكبرى، كان يطلب مني كثيراً أن أقدم المشورة للعاملين الذين لا يرتقي أداؤهم إلى المستوى الذي تطلبه المستشفى. وكانت المشكلات التي تؤثر في الأداء كثيرة: كالتمرد، ومقاومة التغير، والوقاحة مع المريض أو أحد أفراد عائلته، والشكوى، والسعي بالوشاية، والثرثرة، و... القائمة لا تنتهي. وعندما بدأت في التقصي والتحقيق

وجدت أن سلوك العامل في محل العمل يمكن عادة إرجاع سببه إلى مشكلة في حياته الشخصية مثل: طلاق وشيك، أو إدمان أحد أفراد العائلة المخدرات، أو زوج يجنح إلى الاعتداء الجسدي، أو مراهق انطوائي، أو الأداء المدرسي السيئ للطفل، أو أبوين بلغا من الكبر عتياً ولم يعدا يستطيعا العناية بنفسيهما. ولذلك فمن المسلم به أن حياة الموظف خارج العمل ذات تأثير مباشر وكبير في حياته أثناء العمل. استمع إلى ما قاله لنا أحد موظفي المرافق العامة:

> كنت دائماً محافظاً على خصوصيتي. فبإمكاني العناية بنفسي جيداً، وعلى الرغم من أني كنت أمر بأحداث طلاق مريرة، إلا أنني كنت واثقاً من قدرتي على التعامل السليم مع الموقف دون أن أجر هذه الظروف ورائي إلى محل عملي، لكن مديري أخبرني الأسبوع الماضي أن العملاء كانوا يشتكون مني، وكانت شكواهم أني أتعامل معهم بنفاد صبر، وأحياناً يصل بي الأمر إلى حد الوقاحة. إن الإنصاف يقتضي مني الاعتراف بأني لم أكن أرى في انقطاع الكهرباء عنهم لسويعات قلائل أمراً ذا شأن إذا ما قورن بالحرب التي أخوض غمارها من أجل حضانة ابنتي ذات الخمسة أعوام. وأعتقد أن عملائي قد قرءوا ذلك في صفحة وجهي، وعندما أخبرت مديري بحقيقة الأمر، كان متفهماً إلى حدٍ بعيد، لكنه أصر وأكد على أن يحصل العميل على الخدمة المثلى، لذلك وضعنا نظاماً مؤقتاً مدة شهرين يتمثل في أن ابتعد قدر الإمكان عن الرد على الهاتف، وأن أعمل في المقابل على جهاز كمبيوتر، وتحققت بالفعل من أن حياتي الشخصية تؤثر في حياتي العملية، حتى وإن حاولت جاهداً أن أبعدها.

هناك جانبان في حياتنا الخاصة لهما تأثير كبير على حياتنا المهنية، وهما: علاقاتنا الحالية، وخبرات الطفولة. وفي حواراتنا مع الموظفين وجدنا أن الأشخاص الذين عاشوا في جو من الأمان والرعاية والحب في الأسرة وفي علاقاتهم الشخصية يستطيعون اجتياز أزمات العمل. إن مساندة العائلة والأصدقاء تساعد الكثيرين على تخطي عقبات العمل الصعبة كالنقل إلى قسم آخر، أو ترك الوظيفة التي يحبونها، أو معاودة الدراسة لاكتساب ما هو جديد، أو مجرد مواجهة شخص مستأسد بالعمل. أحد العاملين ممن فقدوا وظائفهم مؤخراً قال لنا:

> "لم أكن لأجتاز هذه الأزمة لولا مساندة أهلي، وأصدقائي. فقد تفهموا في بداية الأمر أن هذه الوظيفة كانت تعني لي الكثير. لقد كنت فعلاً في أمس الحاجة إلى بعض التعاطف من جانب الأصدقاء؛ ليمنحني الحياة قليلاً مع إحساسي بالشفقة على نفسي، ذلك الإحساس النابع من شعوري بالغبن

والظلم الذي وقع عليّ، لكنهم كانوا نعم العون، ولم يتركوني طويلاً أتقلب بين هذه المشاعر، وشرعوا في مساندتي حتى أنسى ما حدث، انظر إلى ما هو آتٍ، لقد بعثوا إليّ برسوم الكاريكاتير، وتركوا لي النكات المضحكة على جهاز المجيب الآلي (الأنسر ماشين) ولم يَدَعُوا للهموم باباً تلج إليّ منه، لقد ساعدوني على أن أدرك أني - وإن كنت فقدت وظيفة — مازلت أحتفظ بالشيء الأهم وهو الأشخاص الذين أحبهم.

ولأن على الموظفين أن يتعاملوا دائماً مع أشخاص صعبي المراس، أو سيئي الطباع، وكذلك مع بيئة عمل دائمة التغير، وتكنولوجيا متجددة، فسيتعذر عليهم أن يؤدوا أداءً فعالاً ما لم تكن مشكلاتهم الشخصية قد حُسمت ولم يعد لها تأثير. إن المستقبل سيتطلب تركيزاً، ومرونة، وطاقة، واستعداداً للعمل في فريق، وإقداماً على المخاطرة بقدر أكبر من ذي قبل. لذلك فإنه يتوجب على العاملين أن يكون لديهم شعور بالرضا عن أنفسهم، وأن يأتوا إلى أعمالهم وهم على أهبة الاستعداد لها، وألا يأتوا مُستنزفين عاطفياً بفعل ساعات الصراع، أو الحزن، أو الإساءة بالمنزل. إن سنين من الخبرة أكدت لنا أن الأشخاص الذين يفتقدون الشجاعة، أو القوة، أو العزم، أو الحسم الذي يمكنهم من حل مشاكلهم الشخصية يجدون صعوبة بالغة في التكيف مع التغيرات والمطالب الشديدة التي تحتاجها بيئة العمل اليوم.

وقد تحدثت إلينا "جينفر" - وهي مساعدة مدير شابة تعمل في محل للبيع بالتجزئة عن إحدى موظفاتها التي كانت تصارع وتعاني من المعيشة مع زوج يتطاول عليها وقد يبلغ الأمر حد الإيذاء الجسدي أحياناً - قائلة:

"نستطيع أن نكتشف في أول لحظة تطأ فيها قدماها المحل كيف كانت ليلتها، حيث تكون فظة في تعاملها مع الزبائن وسريعة الغضب مع زملائها. أعرف أنه من الصعب أن يعيش المرء حياة كتلك التي تعيشها ويكون في الوقت ذاته بائعاً ماهراً. إني لأتعاطف معها، وقد حاولت المساعدة، وتقديم المشورة، لكنها رفضت كل ما عرضناه عليها. لقد بذلت كل ما في وسعي من أجلها، ولكن لدي محلي الذي يجب أن أحسن إدارته. فالمحاسبون الذين يسجلون مبيعاتي آخر كل شهر لا يضعون في اعتبارهم حيوات موظفيّ الشخصية. والترقية التي أنتظرها تعتمد على قدرتي على زيادة المبيعات في هذا المكان، كما أني أم ولديّ طفل أقوم على تربيته بمفردي. ولا أستطيع أن أدع عجز موظفيّ عن أداء عملهم يقف حجر عثرة في طريق النهوض بحياتي.

ومما يؤسف له أن ظروف حياة هذه الموظفة الشخصية لم يقف أثرها السيئ عند عجزها عن أداء عملها الأداء المناسب إنما امتد ليشمل مشرفتها، وزملاءها، وزبائنها. وليس هناك من الشركات من تسمح بهذا الوضع لوقت طويل إلا قلة نادرة.

إن الكثيرين منا تكون ردود أفعالهم فترات طويلة من أعمارهم ناجمة عن خبرات تراكمت من مرحلة الطفولة، أضف إلى هذا أننا نحاكي مواقف الكبار، وسلوكياتهم، ومن تعهدونا بالرعاية في شبابنا. إن "براين" وهو كبير العمال في مصنع ريفي تحقق من ذلك في سلوكيات أحد موظفيه، حيث يقول:

> "إن "جون" أحد المشرفين عندي لا يتورع عن الصراخ في وجه أي شخص بما في ذلك السكرتارية، والعمال، والبائعين، والزبائن لمجرد وقوع أي خطأ. وبعدها أخبرني رئيسي في العمل بشيء لم أكن أعرفه وهو أن والد "جون" عندما كان مشرفاً في هذا المصنع كان يتصرف أيضاً بنفس الطريقة لذلك أنا أفهم الآن لماذا يتصرف "جون" هكذا. لقد تسربت إليه العادة من مشاهدة والده. لكن هذا لا يعفيه من المسئولية. إن عليه أن يتخلص منها. لقد فقدنا منذ وقت قصير وبسبب سوء سلوكه هذا، سكرتيرة مجتهدة، وعميلاً من أحسن عملائنا. وقررت أن أناقشه في الأمر، وقلت له دونما مواربة إنه ليس والده، وأن عليه أن يسارع بتغيير طريقة تعامله؛ لأن وظيفته في خطر.

فكر في الأشخاص الذين أحاطوا بك في طفولتك: أبويك، وجديك، وأفراد العائلة، والمدرسين، والشخصيات الدينية البارزة، وغيرهم من الكبار. هؤلاء هم الأشخاص الذين ساهموا في تكوين شخصيتك التي أنت عليها الآن. لو كنت احترمتهم واتخذتهم كقدوة، وتعلمت منهم فمن المحتمل احتمالاً كبيراً أنك حاولت جاهداً فيما بعد أن تحذو حذوهم وأن تسير في حياتك على هدى من سيرتهم، لكن إن لم تكن حملت لهم احتراماً، فإنك إلى حد بعيد لا ترغب في أن تكون مثلهم، وأنك تعمل جاهداً لكسر العادات القديمة، ولمحاولة إيجاد حياة جديدة ومختلفة لنفسك ولأسرتك قائمة على القيم والمبادئ التي تؤمن بها وتحترمها. ولن تجد دربك مفروشاً بالورود؛ لأن المشاعر التي صاحبت الخبرات القديمة قد تطفو على السطح فجأة ودون إنذار. كذلك فإننا نميل – للأسف – إلى تقمص شخصيات من ربونا، وتبني مواقفهم وآرائهم.

ومع ذلك، وعلى الرغم من الماضي، فإن بيد كل منا أن يأسس ويختار بنفسه نوع الحياة التي يريدها لنفسه ولعائلته. إن بأيدينا أن نسمح لخبرات الماضي، والمشاعر السلبية، والآراء المتحيزة والمثبطة، والأساطير أن تؤثر في سلوكنا اليوم. وبأيدينا أيضاً أن نعيد برمجة أنفسنا على أساس من التوجيهات الجديدة والإيجابية. إذا كانت

التغييرات ضرورية، ووجدنا في أنفسنا الاستعداد للقيام بها، فإننا بذلك نكون قد أخذنا الخطوة الأولى في الطريق نحو التحكم في حيواتنا.

ومن المسلم به أن خبراتنا وعلاقاتنا الشخصية الراهنة لا تقل مطلقاً أهمية عن تلك الباقية من الطفولة. كيف هي حياتك الشخصية الحالية؟ هل تعيش علاقة تشعر فيها بالأمان؟ هل تجد مساندة من أفراد العائلة والأصدقاء المقربين؟ هل علاقاتك تخلو من الترابط الوثيق؟ هل هناك من يشجعك على أن تبذل قصارى جهدك، وهل يخبرك الآخرون أنهم فخورون؟ وبماذا تشعر نحو نفسك؟

إن من الأهمية بمكان أن نتذكر أن الآخرين سيعاملوننا بالضبط المعاملة التي نعتقد أننا نستحقها، لماذا؟ لأن الناس سيقرءون الإشارات الصادرة عنا، وسيفهمون منها مستوى ثقتنا بأنفسنا، وكيف نشعر تجاهها، وما مدى إحساسنا بقيمتها واحترامنا لها. وكأننا نحمل على صدورنا لافتة واضحة وكبيرة تصف بدقة الطريقة التي سنسمح للآخرين أن يعاملونا بها. وإليك أمثلة لبعض من هذه اللافتات التي قد تقرؤها ممن تعرفهم في المنزل أو العمل:

- "أنا شخص طيب ومحب، سأكون صديقاً جيداً، لكنْ لديّ حدوداً، وأتوقع معاملة محترمة".
- "أنا لا أريد المشاكسة، أو المراء، أو أي شكل من أشكال المواجهة، وإن لم تجد ما يروق لك فقد يكون هذا خطئي. أنا آسف".

هل تجد أياً مما سبق مألوفاً لك؟ وعندما تقرأ اللافتات التي يحملها الآخرون، ماذا ترى؟ وماذا تقول لافتتك عن شعورك تجاه نفسك والمعاملة التي تتوقعها؟

إن احترام الذات أحد أهم الإشارات التي نرسلها. إنها القوة المتألقة التي تمكننا من أن نرى الأحداث، والأشخاص، والمواقف كمشاركين لا كضحايا. إن احترام الذات هو المفتاح لحياة مليئة بالاختيارات. إن الأشخاص الذين يتمتعون بالثقة بالنفس يؤمنون بأنهم من خلال كلماتهم وأفعالهم يختارون الطريقة التي يستجيبون بها للأشخاص والأحداث في حيواتهم.

العديد من العاملين الذين حادثناهم لديهم أفكار محددة عن الاختيار. "روبرت" أحد العاملين قال: "اختيارات! هل عليّ أن أختار الحياة "أ" أو الحياة "ب"؟ حيث الحياة (أ) تعني مستقبلاً تهجرني فيه زوجتي، ويدمن ابني المخدرات، وأفقد أنا وظيفتي. أما الحياة "ب" ففيها أجد كل ما أريد لذلك فسأختار الحياة "ب". لنكن واقعيين! إن الأمر ليس هكذا بالمرة".

هذا صحيح. لو أن الأمر ببساطة أن يقرر كل فرد منا نوعية علاقاته والمسار الذي يتمنى أن تسير فيه حياته، ما اختار أحدٌ مطلقاً أن تكون حياته مليئة بالمشاكل. لكن أن تتبنى الاختيار بتقييم معتقداتك، ومواقفك، ومفاهيمك، وسلوكياتك فإن هذا يعتبر الخطوة الأولى نحو تغير ناجح، أما الخطوة الثانية والأصعب فهي أن تتخذ الأفعال والتدابير اللازمة لكي تحول هذا الاختيار إلى واقع ملموس، وهذا يتطلب غالباً قدراً كبيراً من العمل الجاد، والتدريب، والتعلم، ناهيك عن طلب المشورة والعون أحياناً.

ولن أنسى (الكلام لـ "كوني") أبداً امرأة شابة ظللت أقدم لها المشورة عدة أشهر. لم تكن "دورثي" سعيدة في وظيفتها أو زواجها، فقد تركت تعليمها العالي وهي في السنة الأخيرة منه، والتحقت بوظيفة ذات راتب ضعيف، وعندما بدأت في التحدث إليها عن تقييمها لنفسها والتغيرات التي ترغب في إدخالها إلى حياتها، بادرت بالرد: "لست أنا المشكلة، المشكلة عند زوجي السابق، وأطفالي، وعملائي، وزملائي في العمل، إنه الظلم الذي يحيط بنا".

لعل هذي هي المشكلة الحقيقية، عذر هذه الأيام المتكرر "لست أنا، إنما أي شخص سواي". وكل واحد يلقي باللائمة على الآخر.

فما كان مني إلا أن قلت لها: "دورثي، أنا لا أستطيع مساعدتهم، لكن أستطيع مساعدتك أنت في السيطرة على حياتك. وهذا يتطلب منا أن نركز عليكِ. هل تريدين التحكم في حياتك؟"

"أوه، نعم!" كانت هذه هي إجابتها والدموع تتساقط من عينيها "لكني لا أعرف حتى من أين أبدأ، إن كل شيء يبدو عارماً جارفاً".

قد يكون التغيير صعباً، لكنه ليس مستحيلاً. فمن خلال المشورة بدأت "دورثي" تعي – ربما للمرة الأولى في حياتها – أهمية أن تضطلع بمسئولية نفسها. وعندما سألتها عن أكثر شيء تريده، أجابت دون تردد: "أريد أن أترك وظيفتي، لكن لا أستطيع فأنا أم تعول".

فقلت لها: "إذا كان هذا هو ما تريدينه، فلنركز عليه ونعتبره هدفك. والآن ما هي الخطوات التي يجب أن تبادري باتخاذها بحيث يمكنك ترك وظيفتك والحصول على ما تريدين فعلاً؟" ووضعنا خطة عمل بحيث يمكنها أولاً أن تحصل على معادلة دبلومة المدرسة العليا، ثم تبدأ الدراسة في الكلية بإعانة مالية، وهذا بدوره سوف يعينها على تحصيل المهارات التي تحتاجها لكي تترك وظيفتها الحالية وتجد أخرى أفضل منها.

كانت هذه هي الخطة، وبدأت "دورثي" في تنفيذها، وأخذت تتحكم في حياتها فتباعدت مقابلاتنا شيئاً فشيئاً حتى توقفت عن المجيء إليّ نهائياً. وبعد مرور عام واحد رأيتها في أحد المؤتمرات في أحسن حال حيث كانت سعيدة، وجميلة، وبدت

خبيرة في عملها. وعندما سألتها ما إذا كانت تركت وظيفتها التي كانت تتوق إلى لحظة الخلاص منها أم لا، قالت: "بالطبع لا، إني أحب وظيفتي!".

"لمِ يكن هذا شعورك منذ عام مضى، ماذا حدث؟" تساءلتُ مستفسرة. فأجابت: "حسناً، لقد أنهيت الدراسة، وتعلمت المهارات الجديدة التي احتجت إليها لأثبت وجودي، فحصلت على ترقية، وتحسنت علاقاتي بزملائي. وأصبح لديّ أصدقاء في العمل، وأساهم في لجنتين للعمل التطوعي وأستمتع حقاً بما أقوم به. أترك عملي؟! مستحيل!"

إن هذه حياتك وهي فرصتك الوحيدة لتكون أفضل ما يمكنك أن تكون، وأن تدرك كل ما تصبو إليه. إن من حقك أن تعيش آمناً، وحراً، ومبدعاً، ومحترماً، ومحبوباً، وسعيداً. لكن لكي تحوز لنفسك هذا النوع من الحياة، فعليك بأن تلعق الصبر، وأن تصل النهار بالليل في العمل، أشد ما يدهشني أعداد الناس التي ترى أن من حقها أن تحيا سعيدة في كل لحظة من كل يوم، والبعض منهم يعتقد أنه يستحق المكافأة لمجرد أنه خرج للعمل. لم يولد أحد مستحقاً لأي شيء. إذن ماذا عنك، عزيزي القارئ؟ هل أنت قانع وسعيد بعلاقاتك الشخصية؟ بعلاقات العمل؟ بموظفيك؟ بحياتك؟ وإن كانت الإجابة بالنفي، فماذا أنت فاعل لتغير ما لا ترضاه؟! كيف تشعر بما تستحق أن تعامل به؟ هل تنقل للآخرين مشاعرك؟ هل أنت مصمم على السعي الحثيث من أجل تحقيق أهدافك، أم أنك دائم الشكوى من حظك العاثر؟ هل قبلت حقيقة أنك حر في اختيار نوع الحياة التي تريدها وتصرفت بناءً على هذا القبول؟ إن هذه الأسئلة واضحة الأهمية ولا غنى لك عنها إذا أردت أن تحيا حياة شخصية إيجابية.

إن "عملية الاختيار" ليست عملية سهلة دائماً، خاصة إذا كانت تشتمل على تغييرات جوهرية. فالاختيار يعني عملاً أكثر جدية، وأحياناً يكون اتخاذ قرار في هذا الشأن أمراً صعباً؛ لأن كل الخيارات المتاحة غير مرغوبة. وقد واجهت (الكلام لـ "جين") هذا النوع من المواقف عندما كانت أختي "باتي" مريضة، وشُخِّصَ المرض بأنه مرض كلوي نادر ومميت. ولم تكن أختي قد تجاوزت السابعة والعشرين بعد. وبعد أن تدارست كل الخيارات بعناية لم تجد إلا الموافقة على عملية زرع كلية. وكان هذا خياراً مرعباً ويحتمل مخاطرة كبيرة؛ وذلك لأن عمليات زرع الأعضاء ساعتها – منذ عشرين سنة – لم تكن قد تقدمت وترسخت كما هي هذه الأيام. كما أن هذا الخيار شمل شخصاً آخر وهو أنا.

وعندما طلبت مني "باتي" أن أتبرع لها بإحدى كليتي كنت أمام قرار صعب. في الحقيقة لم يكن أمامي إلا خيارات: "نعم"، أو "لا". وعلى الرغم من أن "باتي" أختي الغالية فإنه كان عليّ التفكير في زوجي وطفليَّ وقد كنت في موقع عمل

حساس، ولم أكن أعرف ساعتها كيف سيكون رد فعل صاحب العمل وزملائي على إجازتي الممتدة التي سأحتاج إليها للجراحة والمعافاة. وبناءً على كل المعلومات التي توفرت لدينا وبعد تدارس الأمر اتخذت أنا وباتي القرار الصحيح؛ فقد تبرعت بالكلية وتمت عملية الزرع بنجاح. وسارت الأمور كما تمنينا. ووجدت في رئيسي وزملائي وعائلتي والأصدقاء من التشجيع ما لم أكن أتوقعه.

إن كل فرد لابد أن يجد في حياته ما يضطره إلى اللجوء لاختيارات صعبة. لكن الكثيرين يعيشون حياتهم في حالة دائمة من اللاقرار، لا يتخذون ولو خطوة واحدة نحو أي اتجاه، إنما يصارعون من مكانهم. وعندما سألناهم لماذا يؤجلون اتخاذ القرار جاءت إجاباتهم تحمل هذه المعاني بين طياتها:

١. لا يستطيعون تحديد أفضل ما يمكن عمله.

٢. يعرفون ما هو الأفضل، لكنهم لا يستطيعون مجابهة العمل الشاق الذي يستوجبه هذا القرار و/أو ما ترتب عليه

٣. إنهم يأملون أن يسهل القرار مع مرور الوقت في الانتظار والمراوغة.

٤. يأملون أن يتخذ شخصاً آخر القرار بدلاً منهم.

٥. يعتقدون أنهم لو انتظروا وقتاً أطول فإن القرار سيتحدد من تلقاء نفسه دونما حاجة لجهد من جانبيهم.

ونقول لهؤلاء إن السعي وراء *هدف ما* أفضل كثيراً من حالة اللاقرار والجمود، وكأن محلك سر. ماذا عنك؟ انظر بعين ثاقبة لما يحدث في حياتك وفي علاقاتك الشخصية. ضع حياتك المهنية في الميزان هل تؤجل اتخاذ قرار مهم قد يؤثر في حياتك المهنية، أو الشخصية، أو في كليهما؟ إذا كان هذا حالك بالفعل فإن لدينا سؤالين لك:

١. ما الذي يمنعك من اتخاذ القرار الذي تراه ضرورياً؟

٢. ألا ترى أن التأجيل في اتخاذ هذا القرار يجعله في النهاية أصعب؟

وقد يذهب البعض إلى ما ذهب إليه أحد العاملين بقوله: "لكن أليست هناك أوقات في حيواتنا يكون لظروف خارجة عن إرادتنا تأثيراً في قدرتنا على بذل كل ما بوسعنا في عملنا؟ بلى، فالحياة تأتي لنا بما لم نحتسب وبمواقف محيرة قد تؤثر فينا تأثيراً قوياً تبدو معها وظائفنا وآمالنا المعقودة عليها عديمة الجدوى. وقد وجدنا أن معظم الشركات لا تتفهم هذه الظروف فحسب، بل لديها الاستعداد لاتخاذ التدابير التي من شأنها أن تعين الموظفين على اجتياز هذه الفترات العصيبة. وقد أوضح أحد الرؤساء التنفيذيين هذه الفلسفة بقوله:

"كلما زاد عدد موظفينا، توقعنا مشاكل شخصية أكثر، إنه أمر منطقي، ويحسب بالنسبة المئوية... لكننا سوف نبذل قصارى جهدنا مادين يد العون لأي عامل يمر بمحنة".

على الرغم من أن الكثيرين من الرؤساء التنفيذيين والمدراء الذين أجرينا معهم المقابلات أبدوا تعاطفهم واستعدادهم لمساعدة الموظفين، إلا أن لديهم بعض التوقعات:

١. يتوقعون أن يتعامل الموظفون مع مشاكلهم الشخصية بأنفسهم، وألا يطلبوا المساعدة إلا في الخطوب الجسام.
٢. ويتوقعون ألا يألو العامل جهداً للحصول على المساعدة إذا كان في حاجة إليها.
٣. يتوقعون أن يتعاون العاملون معهم للوصول إلى حل مثل: استبدال مؤقت، أو جدول عمل جديد. وبالتالي يستطيعون الاستمرار في تقديم الخدمة المثلى لزبائنهم، وفي أثناء ذلك يتعاونون مع عامليهم سعياً وراء حل لمشاكلهم الشخصية.

لننظر في هذه التوقعات أو المتطلبات الثلاثة نظرة فاحصة عن كثب؛ لنعرف كيف يمكنك الوفاء بها:

١. افصل الأمور "الكبيرة" عن "الصغيرة"

إذا رأيت العامل في حالة دائمة من الحزن والاكتئاب والتوتر، أو يعيش حياته في حالة "طوارئ متصلة"، فاعلم أن صبر صاحب العمل سينفد في النهاية.

وقد أخبرنا مدير إحدى شركات السفر عن أحد الموظفين من هـذه النوعية:

> إذا رأيتها وهي تتكلم حسبت أنها الوحيدة في هذا العالم التي عانت من مشقة في الزواج أو مشاكل مع الأطفال. في البداية كنا نساعدها سواء بالاستماع لها أو بالقيام ببعض من عملها بدلاً منها؛ لنوفر لها من الوقت ما تحتاج إليه أو بالتغاضي عن لُغتها الفظة مع زملائها والعملاء. لكن عاماً مر وليست ثمة نهاية تلوح في الأفق لحالتها تلك. كما تأكد لنا أن مشاكلها المزعومة ليست بهذه الضخامة التي تظهر في كلامها، فالكثير منا لديه مشاكل مماثلة، ومع ذلك لا ندعها تؤثر في عملنا. نحن لم نعد نستطيع ضمان وجودها في كشوف مرتبات العاملين. إن بوسعنا أن نعالج مشكلة ما بين الحين والآخر، لكن ليس في متناول أيدينا أن نسمح لها بالاستمرار في موقف "أزمة الأسبوع" هذا.

الشركات لا تستطيع – ويجب ألا نتوقع منها – أن تقبل أي تدن في مستوى الأداء في كل موقف صعب يعترض الطريق. إن أصحاب الأعمال يجبُ أن يكون

لديهم من الموظفين من يستطيعون الاعتماد عليهم في التعامل مع معظم المواقف بأنفسهم دون أن تؤثر في قدرتهم على حسن التعامل مع العملاء والزملاء وإسعادهم، ماذا عنك؟ هل تستطيع أن تفصل كبار الأمور عن صغارها؟ إذا كنت تستطيع ، فإن لك حقاً في أن تنشد المساندة والتعاطف في شركتك إذا نزلت بك نازلة.

٢. اطلب المساعدة إذا احتجت إليها في:

تنشئة وتعليم أطفالنا في بيئة بعيدة عن المخدرات، أو رعاية أبوين مسنين، أو وقوع خسارة في بعض ممتلكاتنا أو كلها نتيجة لكارثة طبيعية، أو المرور بضائقة مالية، أو موت عزيز عليك، أو الإصابة بمرض يهدد الحياة. هذه هي قلة من القضايا التي تعترض طريق أي فردٍ منا في فترة ما من فترات حياته. وأياً كان تعاطف أصحاب العمل فليس أمامهم الكثير ليقدموه. إنها مسئولية العاملين تجاه أنفسهم وتجاه شركتهم في بذل كل ما في استطاعتهم لتجاوز الصدمة والمحنة العاطفية التي تأتي في أثر الخطوب الجسام التي تنزل بهم، حتى وإن تطلب الأمر المساعدة الخارجية.

وأحياناً يعتقد الناس أن طلب المساعدة والعون دلالة ضعف، وجزع، وأن عليهم أن يكونوا "أقوياء" بما يمكنهم من تجاوز حزنهم، أو ألمهم، أو خوفهم، أو اكتئابهم بأنفسهم. لكن تبين لنا أن العكس هو الصحيح، إن الأشخاص الضعفاء هم الذين نادرا ما يطلبون المساعدة. وفي أغلب الحالات وجدنا أن من يطلبون المساعدة هم الأقوياء؛ لأنهم عزموا وصمموا على ألا يصبحوا ضحايا للتسلط، أو الإهمال، أو العنف، أو المأساة. قد يكون الحدث "أضعفهم" لبعض الوقت، لكن قوة شخصيتهم أبت عليهم الاستسلام ودفعتهم إلى طلب المساعدة والمساندة التي تمكنهم من تضميد جراحهم سريعاً، واستكمال المسيرة.

إن من أصعب الأشياء – على الكثيرين منا – الاعتراف بالحاجة إلى المساعدة، ماذا عنك؟ هل أنت ممن يستطيعون أن يطلبوا المساعدة إذا وجدوا أنفسهم في حاجة إليها؟ هل ترفض أن تكون ضحية الظروف، وتجاهد من أجل إيجاد طرق تتكيف بها حتى مع "كبار" الأمور التي تقف حائلاً في طريقك؟ إذا كانت حياتك الشخصية غير مستقرة، ولم تعد تستطيع التحكم فيها، فقد حان الوقت للاستفادة من بعض الخدمات الكثيرة والممتازة المتاحة في محيطك الاجتماعي أو التي يتيحها عملك. وسواء فككت عقدة مشكلتك بنفسك أو بمساعدة الآخرين فإن النتائج التي تحققت تستحق ما بذلت من جهد، فماذا أفضل من راحة البال، واستقرار علاقاتك، ونظرة جديدة للحياة، وبالطبع ارتفاع مستوى الأداء في العمل؟!

٣. تعاون مع شركتك لإيجاد حل:

عندما يتأكد لدى الموظف أن ظروفه الشخصية تعوق قدرته على أداء عمله أداءً متميزاً، فإنه يصبح لزاماً عليه أن يخبر صاحب العمل عند أول فرصة تسمح بذلك؛ ذلك لأن محاولة إخفائها أو تمني ألا يلاحظها أحد، قد يؤدي إلى زيادة التوتر الناجم عن الحدث. إن الشركات تظهر تعاطفاً واستعداداً للمساعدة إذا أحيطوا علماً بالمشكلة قبل أن يمتد تأثيرها إلى العملاء أو إلى إنتاجية الزملاء بفريق العمل. وقد أخبرنا مدير مصنع لإعادة تصنيع المخلفات عن أحد موظفيه الذي استطاع أن يعالج أزمة نزلت بساحته ببراعة:

> دخلت "ماري" مكتبي ومن تعبيرات وجهها أدركت أن ثمة مكروهاً قد حدث؛ وذلك لأنها دائماً رابطة الجأش ونادراً ما تجزع. لقد اكتشفت لتوها أن زوجها مصاب بالسرطان، وقبل أن أبدأ في مواساتها بادرتني بشرح "خطتها": في الفترة التي سيمكث فيها زوجها بالمستشفى بعد الجراحة – وهي مدة أسبوعين – فإنها ستغادر عملها قبل موعد الانصراف بساعة لتكون بجانبه، وقد تحدثت إلى إحدى زميلاتها التي وافقت على أن تعمل هذه الساعة الإضافية، وفي مقابل ذلك ستأتي "ماري" مبكرة لتعمل ساعة من وردية زميلتها. وقامت بتسليمي جدولاً بالمواعيد، وزودتني بالمعلومات الهامة عن هذا الاستبدال. وأثر فيَّ موقفها تأثيراً شديداً، فهي حتى في أعتى الأزمات تحملت مسئولية التأكد من أن هناك من يخلفها في وظيفتها هذه الساعة. لقد كنا نريد أن نفعل أي شيء لنساعدها، وتعاونا معها في الأسابيع القليلة التي تلت ذلك. فعندما يهتم موظفونا بعملهم إلى هذه الدرجة، فلن نبخل عليهم بأي شيء يساعدهم مهما كان.

وحتى لو كانت الشركة ستتعاطف مع محنتك، فإنه ليس من مسئولية الشركة أن توجد حلاً لها. إنها مسئوليتك هي أن تعمل مع الشركة لتحديد الطريقة المثلى لك ولصاحب العمل في التعامل مع المشكلة.

وما من شك في أن الحياة الشخصية لأي شخص لا تبلغ مطلقاً درجة الكمال في نسقها وسيرها؛ وذلك لأننا نعيش في عالم غير كامل، وعندما نحسم مشكلة ما، سرعان ما تظهر أخرى من حيث لا نحتسب. وهذا ما يحتم علينا أن نحتفظ بعلاقات طيبة وصلبة قوامها الحب في الجوانب الأخرى من حياتنا تكون لنا عوناً في أوقات الأزمات، ماذا عنك؟ ما الذي تحتاج إلى وجوده في علاقاتك الشخصية لكي يمثل لك مركزاً هادئاً ينطلق منه أداؤك الفعال لوظيفتك؟ هل تستطيع فصل "كبائر " الأمور عن

"صغائرها"؟ هل لديك من الثقة ما يجعلك تعترف بأنك تعاني بعض المشاكل؟ هل لديك من القوة ما يجعلك تطلب المساعدة عندما تعجز عن حل مشاكلك بنفسك؟
إن مؤسسات العمل اليوم لا ترضى من العامل بأقل من أن يأتي عمله على أتم استعداد لأن يضع كل جهده وطاقته فيما يقوم به. لا تقلل من شأن الطرق العديدة التي من خلالها تؤثر حياتك الشخصية في حياتك المهنية. إن الاحتفاظ بعلاقات شخصية قوية، وتنشيط عملية اتخاذ القرار، والعمل الجاد لتحويل اختياراتك إلى واقع من المفاتيح الهامة للنجاح في بيئة العمل. إنك تمتلك القوة لتجعل حياتك الشخصية الحياة التي تفخر بها والتي سيظهر أثر استقرارها في عملك وقدرتك على ضمان أهليتك المستقبلية للتوظيف.

وثّق القيمة التي أضفتها

- أي نوع من العاملين يجدر بي الاحتفاظ بهم؟ هؤلاء الذين يدركون تماماً أن كل قرار، وفكرة، وفعل، وخطة يجب ألا تصدر إلا باعتبار هدف الشركة من الاستقرار المالي بعيد المدى والنمو المطرد، وهم الذين لديهم تصميم على إضافة قيمة شخصية فريدة لعملهم في سبيل تحقيق هذا الهدف.

وقد لمسنا فيما سمعناه من الرؤساء التنفيذيين، والمدراء، ومدراء الموارد البشرية الاعتقاد الراسخ بأن الأهلية للعمل تُبنى في المقام الأول والأخير على إجابة العامل عن السؤال التالي:

- ما هي القيمة التي تضيفها إلى وظيفتك والتي تساهم من خلالها في الاستقرار المالي لشركتنا وفي نجاحها ونموها؟

إن مستقبلك يعتمد على قدرتك على الإجابة عن هذا السؤال. هل تستطيع أن تثبت لهؤلاء الذين تصدر عنهم قرارات التوظيف والفصل أنك تضيف قيمة جديدة إلى شركتك؟ وهذا ما ذهب إليه أحد أصحاب الأعمال:

نحن نبحث عن عاملين لا يكتفون بإدراك حاجتنا إلى استمرار تحقيق الربح فحسب، بل يساهمون بطريقة فعالة في إيجاد الوسائل والطرق التي من شأنها زيادة الأرباح. هذا بكل تأكيد هو نوع العامل الذي نسعد ببقائه لدينا وهو بالتحديد من نحتاج إليه.

ويقول أحد مدراء الموارد البشرية في هذا الصدد:

كنا بشركتنا فيما مضى نبقي على الأشخاص لدينا لظروف إنسانية، مثلاً لأنهم أناس طيبون وفي حاجة إلى ما تدره عليهم وظائفهم، كما كان بوسعنا أيامها أن نتحمل وجودهم، لكن الزمن تغير، ولم تعد لدينا هذه الرفاهية، فكل شخص يجب عليه المساهمة في الإنتاج، ولأني أعمل مديراً للموارد البشرية، فإنه يتعين عليّ إقناع مجلس الإدارة بأن كل وظيفة في جدول الرواتب ذات أهمية بالغة للشركة لكي تواصل نموها.

المشكلة في كثير من الشركات الكبرى في الوقت الحالي هي أن صانعي القرار لا يكونون في الغالب على علم بإسهامات العاملين كأفراد، لذلك فالمسئولية تقع على عاتق كل عامل في أن يثبت إسهامه الشخصي ويبرهن على ذلك. لقد سمعنا القصص الكثيرة عن رجال ونساء أذكياء ومتحمسين أظهروا مهارات اتصال فائقة وقدرات قيادية عالية، وواكبوا التغيرات، وعملوا بكفاءة، ومع ذلك وجدوا أنفسهم في صفوف العاطلين. ولم يكن ذلك لنقص في كفاءتهم الفنية أو في مهارات التعامل مع الآخرين التي يتطلبها العمل، وإنما لأنهم لم يستطيعوا – أو لم تواتهم الفرصة – إقناع من بيدهم زمام الأمور بأن عملهم أمر "حيوي" لنجاح ونمو الشركة.

ولفظة "حيوي" تعني أنه لازم لوجودها، أي جزء لا غنى عنه. وكلمة "حيوي" بالمعنى الوارد هنا تعتبر واحدة من أهم الألفاظ في بيئة عمل اليوم التي لا يثبت لها حال. هل تستطيع إقناع شركتك بأنك أنت ووظيفتك مكونان أساسيان في الشركة وأنكما ضروريان – بل لا غنى عنكما – للشركة لكي تحقق أهدافها؟ إذا استدعاك مديرك إلى مكتبه غداً وغلق الأبواب، حتى إذا أصبحتما معاً طرح عليك السؤال الذي أوردناه سابقاً: *"ما القيمة التي أضفتها إلى وظيفتك وساهمت إسهاماً مباشراً في الثبات المالي للشركة وفي نجاحها ونموها؟"* بمَ ستجيب؟ ونؤكد لك أن هذا ليس سؤالاً افتراضياً، وإنما يُطرح يومياً من قبل الشركات الموجودة على أرض الواقع. وسوف يطرح عليك إن عاجلاً أو آجلاً. ولكي تكون على أهبة الاستعداد فإن عليك أن تفكر ملياً في وظيفتك وفي مكانك داخلها لتعد إجابة مقنعة وشافية. وما من شك في أن قدرتك على الإجابة عن هذا السؤال من شأنها أن تحدد أهليتك المستقبلية للتوظيف.

وعندما طرحنا السؤال السابق على العاملين لم يستطع الكثيرون منهم الإجابة عنه بسهولة لعدة أسباب، منها:

١. اعتقادهم أن "أداء المطلوب فقط" يعد شيئاً كافياً. وهؤلاء لم يدركوا بعد أن بقاءك موظفاً في هذه الأيام يعتمد على أكثر من مجرد أداء الوظيفة كما هي محددة في "وصف الوظيفة".

٢. هم لا يرون أنهم ووظائفهم مرتبطون ارتباطاً مباشراً بنجاح شركتهم المالي. فهم يركزون فقط على مسئولياتهم المحددة، ولا ينظرون إلى أنفسهم ووظائفهم باعتبارها جزءاً من الإطار العام.

٣. لا يدركون أهمية توثيق أدائهم ومعرفة "الإضافات" التي تقع خارج نطاق وظيفتهم.

٤. لا يميلون إلى "مدح أنفسهم" وبالتالي لا يتحدثون إلى الآخرين عن أفكارهم وخططهم وإنجازاتهم. وعلى الرغم من أن وظائفهم قد تكون ضرورية، إلا أنهم يحجمون عن إقناع صانعي القرار بهذه الحقيقة.

كل الأفكار والمواقف السابقة هي أفكار ومواقف انهزامية ومعوقة للنفس، وقد أخبر كثير من الرؤساء التنفيذيين، ومدراء الموارد البشرية، والمدراء وأصحاب الأعمال عن موظفين يؤدون وظائفهم على الوجه الأكمل إلا أنهم يقصرون عندما يتعلق الأمر بالبرهنة "للعيان" على قيمتهم بالنسبة إلى الشركة. ولكي تظل موظفاً فإن هدفك الأول يجب أن يكون البرهنة لشركتك (أو لصاحب عملك المحتمل إذا كنت تبحث عن عمل) على أنك تضيف قيمة لأن وجودك فيها حيوي (أو سيكون كذلك في المستقبل) ولا غنى عنه في السعي نحو تحقيق أهدافها. ومن أبسط الحقائق أنه على الرغم من كل العبارات الرنانة والشعارات والخطب فإن الهدف الأول لأي عمل تجاري هو تحقيق الربح. وبالنسبة إلى المنظمات غير الهادفة للربح فإن "تحقيق الربح" يعني أن يظل وضعها المالي مستقراً.

وكثيراً ما نجد من يقول لنا: "إن تحقيق الربح ليس دافعي الأساسي، إن وظيفتي هامة وهي توفر لي الفرصة لأن أقدم خدمة أو منتجاً يحتاج إليه الناس ويعود بالفائدة عليهم" وقد وجدنا أن هذا شعور حقيقي لدى معظم العاملين الذين أجرينا معهم المقابلات. وعندما نتوجه بالحديث إلى الرؤساء التنفيذيين أو أصحاب الأعمال، والمدراء، فإننا نؤكد لهم أنه إذا كان الوضع المالي السليم هو هدفهم الأول، فإنه ليس كذلك بالنسبة إلى العاملين والعملاء. وقد أظهرت الدراسات الاستطلاعية أن ما يأتي في المقام الأول بالنسبة إلى العاملين هو الحاجة إلى الشعور بأن عملهم ذو قيمة، وأنه يحظى بالتقدير. وأما العملاء فيتطلعون بالطبع إلى الجودة، والقيمة، والخدمة. والشركات الناجحة التي نعمل معها تعرف كيف تحقق الربح وفي نفس الوقت يوفون باحتياجات عامليهم وعملائهم.

ومن ناحية أخرى، فإنه على العاملين ألا ينسوا ولو للحظة واحدة أن هدف شركتهم الأول هو تحقيق الربح. وأياً كان عملك أو مجال صناعتك، فإنه يتعين عليك أن تبرهن لشركتك أنك أضفت قيمة، وأن تثبت أن وجودك أنت ووظيفتك يرتبط

بهدف الشركة الأول. إذا استطعت أن تُعين شركتك على كسب المال و/ أو ادخاره، فإن فرص بقائك تظل مرتفعة.

ساعد شركتك على كسب المال

وفي سوق عالمية شديدة التنافس، كتلك التي نعيشها اليوم، لم يعد تحقيق الربح أمراً سهلاً كما كان في الماضي. وقد علق نائب رئيس تسويق قائلاً:

> "لقد سهلت التكنولوجيا من الحصول على المعلومات مما أفرز مستهلكين على درجة عالية من المعرفة. وأصبح من الصعب احتكار سوق ما؛ وذلك لأن "حيل التجارة" سرعان ما يعلمها منافسونا وينقلونها، و"أسرار التجارة" لا تمكث سراً وقتاً طويلاً. والصناعات تترك مراكزها وتتحرك لساحات جديدة. وأصبحنا منذ أعوام قليلة نجد منافسة من كيانات لم تكن تنافسنا في الماضي".

والدلائل التي توافرت لدينا من مجتمعات مختلفة تؤكد هذا الرأي. فمحطات التزود بالوقود تبيع مواد البقالة، ومحال البقالة تبيع الأدوية ومواد التجميل. والصيدليات تبيع الآن أثاث المرج (مساحة صغيرة من العشب للجلوس أمام المنزل) والبنوك تبيع التأمين، ومتاجر الملابس تبيع الحلي. وهذا فقط غيض من فيض للدلالة على أن المشتري يمكن أن يحصل على المنتج أو الخدمة من قاعدة عريضة من العارضين وبأسعار تنافسية. إذن، كيف يتسنى لشركة ما أن تتفوق على الشركات الأخرى من أجل تحقيق الأرباح اللازمة لنموها وحتى وجودها؟ وهذا ما أوضحه "سكوت" وهو مدير للتدريب والتعليم بإحدى الشركات الكبرى:

> كيف ينتقي المشتري الشركة التي يتعامل معها إذا قدمت الشركات المختلفة نفس السعر والجودة؟ إن العامل الفاصل في هذا الأمر سيكون القيمة التي يضيفها بائع بإحدى هذه الشركات، قيمة يحتاج إليها المشتري ولا تقدمها بقية الشركات.

إذا كانت سياسة شركة ما في تحقيق الربح هي تقديم المنتجات والخدمات عالية الجودة مصحوبة بقيمة إضافية لعملائها، فإن على العاملين لكي يوصفوا بالنجاح أن يثبتوا أن لوظائفهم أهمية ومساهمة في هذا المضمار، ويكون ذلك بالحفاظ على عملائهم الحاليين و/ أو كسب عملاء جدد.

وهذه القيمة التي بإمكانك إضافتها إلى شركتك ترتبط ارتباطاً مباشراً بالانطباع الإيجابي الذي تتركه لدى عملاء شركتك. لذلك إذا لم تكن من خلال وظيفتك على

اتصال مباشر بالعميل أو تعمل مع هؤلاء المتصلين به، فثمة احتمال قوي ألا تصنف وظيفتك على أنها حيوية في المستقبل القريب.

إن العميل هو الذي يحدد في النهاية نجاح أي مؤسسة، وقدرتها على تحقيق الربح. وهذا ما يقوله "سام وولتن" مؤسس "وول — مارت": "في عالم الأعمال ليس ثمة إلا رئيس واحد، العميل. إنه الشخص الذي بوسعه إقالة أي فرد في الشركة بدءاً من رئيسها حتى أقل عامل بها، وذلك فقط بأن يذهب للشراء من مكان آخر".

ومما يثير الدهشة أن هناك شركات تغفل عن حقيقة أن العميل هو العامل المحدد لتحقيق الربح أو عدمه. وأثناء ركضهم لكسب الربح السريع، ينسون أن يضعوا رضا العميل والقيمة التي تجذبه في قواعد نجاحهم. أما الشركات الأنجح فتدرك الفرق الجوهري بين الأرباح قصيرة الأمد والأرباح طويلة الأمد. وهذا ما أكد عليه الرئيس السابق لمؤسسة مالية مفلسة: "لم يكن حاملو الأسهم سعداء بعوائدنا؛ لذلك حاولنا زيادة الأرباح عن طريق القيام بحملة موسعة لخفض العاملين، وسارت الأمور على ما يرام فترة، لنجد أنفسنا بعدها بأشهر قليلة في حاجة للقيام بخفض آخر للوظائف.

وأدركنا بعد فوات الأوان أن الاستغناء عن عدد قليل من العاملين كان يعني أنه لم يعد بإمكاننا تقديم نوعية الخدمة التي اعتاد عملاؤنا أن يجدوها؛ لذلك تركونا وذهبوا إلى منافسينا. وسقطنا من فوق منحدر رهيب، تدنت الأرباح، فتبع ذلك تسريحات إضافية للعاملين، فتدهورت الخدمةً، وتركتنا البقية الباقية من عملائنا، والآن نحن جميعاً بلا عمل.

وقد أخبرنا رئيس سابق آخر بأن شركته حاولت زيادة السيولة النقدية على حساب جودة المنتج. فلم تلبث قليلاً حتى ووجدت نفسها خارج السوق. إن الشركات الناجحة التي تحقق أرباحاً ثابتة ومستمرة طويلة الأمد، ونمواً راسخاً وإنتاجية عالية هي تلك التي يكون هدفها الإنتاجي ذا رؤية أبعد من مجرد تحقيق ربح سريع قصير الأمد. إن هذه الشركات يكون لها خطة استراتيجية تحدوها إلى تحقيق أرباح ثابتة طويلة الأمد دون أن يكون ذلك على حساب الجودة، أو العاملين، أو الخدمة. وهذا هدفٌ لا يُدرّك إلا من خلال التزام تام وكامل من الشركة بخدمة العميل. إن إنقاص عدد العاملين وتخفيض الجودة قد يحل مشاكل السيولة النقدية الآنية أو يسبب زيادة سريعة في الأرباح، لكن القدرة على تحقيق الأرباح طويلة الأمد يرتبط في الوقت الراهن – وسيظل مرتبطاً في المستقبل – ارتباطاً مباشراً بقدرة الشركة على الاحتفاظ بقاعدة عريضة من العملاء المخلصين.

وهذا يعني أن يلتزم كل موظف – بما في ذلك موظفو غرفة البريد، وموظفو الاستقبال، وموظفو الأعمال الكتابية، والمحاسبون، وعمال الخدمات، والصيانة، وكل شخص آخر يتقاضى أجراً – التزاماً كاملاً بكسب عملاء جدد للشركة،

والمحافظة على العملاء القدامى. وقد حكى لنا "بيتر" وهو مدير محل كبير لبيع الأدوات الرياضية عن أحد موظفيه الذي التزم بذلك التزاماً منقطع النظير:

> ليان "LeAnne" تتقاضى شهرياً ضعف مرتبها. فهي دائماً ما تأتي لنا بأفكار قيمة نستخدمها في تسويق وترويج أحد أجهزتنا. لقد ساعدتنا في الشهر الماضي على تصميم إعلان ترويجي في جريدة مدينتنا كان من نتائجه أن اكتظ المحل بالزبائن حتى أن الكمية الموجودة نفدت في غضون ثلاث ساعات.

ولم تكن "ليان" موظفة دائمة. إنما كانت طالبة جامعية تأتي في إجازة نهاية الأسبوع لتساعد في توزيع النشرات الإعلانية بوضعها على الزجاج الأمامي للسيارات في أماكن الانتظار، وأثناء عملها هذا واتتها فكرة الإعلان السابق. وهي مثال حي على أنه باستطاعة العامل – بغض النظر عن اللقب الرسمي لوظيفته – أن يساهم في نجاح الشركة، وذلك من خلال التعاون معها في جلب عملاء جدد.

وعلى الرغم من أن كسب عملاء جدد يعتبر أمراً مهماً، إلا أن العملاء القدامى هم النبع الأكبر للربح. إن السعي لجلب عملاء جدد أمرٌ لا يستهلك الوقت فقط، وإنما المال أيضاً، ويؤدي كذلك إلى تقليل الربح. إن العملاء الجدد تظهر قيمتهم فقط على المدى البعيد، وذلك إذا استطاعت الشركة أن تجذبهم للعودة مرات عديدة. وهذا ما ذهب إليه مدير مبيعات بشركة أجهزة طبية:

> اعتدنا أن نقدم عمولات على المبيعات، وذلك فقط على طلبات العملاء الجدد. لكننا أدركنا سريعاً أن فريق البيع كان يعمل بهدف كسب عمل جديد بدلاً من التركيز على خدمة العملاء الذين يتعامل معهم بالفعل، وسرعان ما تركنا بعض عملائنا الدائمين إلى شركات أخرى منافسة قدمت خدمة أفضل. الآن نحن نعتني كل العناية بالعملاء المهمين، هؤلاء الذين تمسكوا بنا وظلوا معنا فترات طويلة. فهم من خلال التسويق الكلامي مع المحيطين بهم يجلبون لنا العملاء الجدد الذين نحتاج إليهم.

ويعتقد كثير من العاملين أن وظائفهم لا صلة لها بخدمة العملاء. انظر إلى ما قالته "ديانا" التي تعمل محللة نظم:

> "عملاء؟! لم أرَ قط عميلاً! إن كل ما أفعله هو الانكباب على مفاتيح وشاشة عرض الكمبيوتر طوال اليوم. حيث أقوم بإدخال بيانات الدراسات الاستطلاعية عن العملاء، وتحليل النتائج، ثم أرسل التقارير إلى كل مدراء

المحال التابعين لنا. كيف أثبت أن وظيفتي ضرورية وأنا لا أغادر هذا المكتب وهذا الكمبيوتر على الإطلاق؟!"

إن "ديانا" لا تعرف كيف يشترك عملها في تكوين الإطار العام. بالطبع لوظيفتها تأثير على العملاء! إن تحليلها ومدخلاتها قد يغيرا اتجاه الخطة التسويقية لشركتها، أو مساحة خدمتها، أو حتى طبيعة المنتج، أو الخدمة التي تقدمها، وهناك العديد من الأمثلة من أنواع مختلفة من الأعمال. فالعامل على خط تجميع يساعد على إنتاج منتج عالي الجودة لا يمل العميل استخدامه. والطباخ في مطعم قد يصنع سمعة المطعم، ويرتفع بها، أو يرده أسفل سافلين، وذلك من خلال جودة الطعام الذي يعده، وقدرته على التعاون مع بقية زملائه في المطبخ، وكذلك مع النُدُل الذين يتعاملون مباشرة مع الزبائن، لذلك حتى وإن لم يكن لك تعامل مباشر مع الزبائن، فإن عليك أن تثبت قدرتك على التعامل مباشرة وبطريقة تعاونية مع هؤلاء الذين يتعاملون وجهاً لوجه مع العملاء.

وهذا ما أكده مسئول المشتريات بسلسلة ضخمة للبيع بالتجزئة:

إن "مارك" أحد العاملين بقسمي ليس في عمله ما يقتضي الاتصال المباشر بالعملاء، لكنه يعمل مع الموظفين الذين يتصلون بهم. وهو لا يعي حقيقة أن افتقاده للتنظيم وعدم اكتراثه لعامل الوقت يؤثران في قدرة زملائه على تقديم الخدمة المثلى لعملائنا. كما أنه لا يدرك أن وظيفته جزء من كل، ولا يتم هذا الكل إلا بها. إننا نحتاج إلى عمال يتمتعون بالبصيرة فيما يتعلق بخدمة العملاء، حتى وإن لم يكن لهم اتصال مباشر بهم.

لقد حكت لنا "إيرلن" المتخصصة في الاستثمارات، والتي تتعامل مباشرة مع العملاء عن فشل أحد أفراد فريقها في تقديم المساندة المطلوبة:

تم تزويد كل موظف استثمار منا بقائمة مستخرجة من الكمبيوتر بالاتصالات الجديدة والتي من المفترض أن يقوم بها. وكنت متحمسة لهذا العمل، وأتيت إلى عملي على أهبة الاستعداد؛ لتحديد مبادرات جديدة؛ لتحقيق بعض المبيعات. ولكنني اكتشفت أن بعض العناوين وأرقام التليفونات بقائمتي قد تغيرت، كما أن القائمة لا تحتوي على أية بيانات عن وظائف العملاء، وضاع جل يومي في استخراج المعلومات الأساسية والتي كان يجب أن تكون موجودة في القائمة لأنطلق على هداها في عملي. ولم أستطع في هذا اليوم أن أتصل ولو بعميل واحد جديد. وعندما اشتكيت لزميلتي من ضعف القائمة التي أعدتها، كان تعليقها: "لم أكن أرغب في إعداد هذه القائمة بأي حال

> من الأحوال، ثم أن هذه وظيفتك أنتِ.. أنتِ المنوط بك الاتصال بالعملاء، ولست أنا".

هذه الموظفة التي لا تظهر في الصورة فشلت في إدراك أن لها عميلاً تتعامل معه مباشرة، هذا العميل هو موظفة الاستثمار التي زودتها بالتقرير السيئ. هل من عملك ما يتطلب تعاملاً مباشراً مع العميل؟ وإذا لم يكن، هل تعمل مع أشخاص يتطلب عملهم ذلك؟ ما هو تأثير وظيفتك في قدرتهم على أداء وظائفهم؟ وسواءً أكان عملك يقتضي التعامل مع العميل مباشرة، أم لا، فإنه لكي تظل موظفاً يجب أن تضيف وظيفتك إلى الشركة قيمة جديدة تأتي في شكل أرباح جديدة.

ساعد شركتك على توفير المال

تستطيع أي شركة زيادة الأرباح وذلك بتوفير النفقات، وهذا هو السبب وراء كل تقليص في حجم العمل، أو خفض للإنتاج، أو تسريح للعاملين. وغيرها من الظواهر التي تحدث في عالم الأعمال والصناعات بطول البلاد وعرضها، وما يجب على كل عامل إدراكه هو أنه ليس أمام أي شركة إلا خمس طرق لترشيد النفقات:

١. تقليل عدد العاملين.
٢. تقليص المزايا.
٣. خفض للأجور.
٤. إنقاص جودة المنتجات، أو الخدمات.
٥. زيادة الإنتاجية.

والعاملون بالطبع لا يريدون أن تتخلص شركاتهم من الوظائف، أوْ أن تنقص المزايا، أو أن تنخفض الأجور. والعملاء لن يرضوا – وهذا أمرٌ بديهي – بمستويات أقل في الخدمة والجودة؛ لذلك فليس ثمة إلا خيار واحد لتوفير المال (وكذلك كسبه في الوقت نفسه) ألا وهو زيادة الإنتاجية. وبتعبير آخر، إن العمل الجاد والإنتاج الأكثر هما الخيار الوحيد الذي يسمح للعامل بالاستمرار في عمله حاصلاً على نفس المزايا والمكافآت في بيئة العمل اليوم. ومع هذا فإن الكثيرين من العاملين لا يدركون هذا المبدأ الأساسي والمهم، وقد أخبرنا "إدوارد" الذي يعمل مدير قسم بإحدى شركات التأمين بما حدث معه:

> اضطرت شركتنا إلى القيام بخفض كبير للعمالة، ونجحتُ في الاحتفاظ بوظيفتي بنفس المرتب والمزايا، لكنهم أسندوا إليّ مهام إضافية. والثلاثة موظفون منا الآن يقومون بالعمل الذي كان يقوم به الأربعة منذ شهر. وقلت

لزملائي أنا لن أستمر في هذا، وأن علينا ألا نقوم بعمل أكثر مما كنا نقوم به من قبل، وعندما ترى الشركة أننا لا نستطيع القيام بهذه المهام الجديدة، فستقوم باستخدام موظف جديد.

من الواضح أن "إدوارد" لا يفهم الموقف العام. إن المخرج الوحيد لشركته لكي تحد من التكاليف لتوفير السيولة والمداومة على الربح هو زيادة حِمْل العمل على الموظفين الباقين بعد الخفض. وهي غير مستعدة بأي شكل من الأشكال لتوظيف شخص جديد. إن التصرف الوحيد المستعدة للقيام به هي أن تستبدل "إدوارد" بشخص آخر سيكون سعيداً بحصوله على وظيفة بهذا الرتب وهذه المزايا.

ما من شك في أن العاملين يصابون بالإحباط عند حدوث تغييرات في التركيب المنظمي، وينتابهم القلق على وظائفهم ومستقبلهم، ويصيبهم الإرهاق من جراء المهام الإضافية في ظل نقص العاملين والموارد، لكن يجب عليهم في الوقت ذاته ألا يدعوا هذه المشاعر تؤثر في أدائهم لوظائفهم. وهذان الزوجان "مارلين" و"إيرك" يعملان لدى شركتين مختلفتين، لكن يمران بتغييرات متشابهة، والزوجان كلاهما أمام احتمال كبير بالاستغناء عنهما. وقد علقت "مارلين" بالقول:

"إنني آتي إلى عملي، وأقوم بوظيفتي، لا أكثر ولا أقل، ولن أقوم ولو بشيء واحد إضافة لها. وإذا كانوا يتوقعون مني أن أعمل بجهد أكبر رغماً عن هذا القلق على وظيفتي الذي يطوقون به سياج حياتي، فإنهم لحالمون، فأنا أقوم بما يجب عليّ القيام به؛ لأحصل على مرتبي، وليس لي أية مشروعات أو لجان إضافية. فإذا كانت الشركة تعاملنا هذه المعاملة، ثم تتوقع منا في الوقت ذاته أن نصبح أكثر مشاركة، فإنهم بلا شك مخطئون.

إن "مارلين" و"إيرك" يعبر كل منهما عن غضبه وإحباطه وقلقه بخفض إنتاجيته. وهما يتصرفان بناءً على اعتقاد خاطئ بأن شركتيهما مدينتان لهما بضمان وظيفتيهما، وكلتا الشركتين الآن تخل بوعدها وواجبها في الصفقة. أي وعد ذلك؟! وأية صفقة تلك؟! يجيبا "مارلين" و"إيرك" في تحدٍ ودون تردد:

قد نفقد نحن الاثنان وظيفتينا! لقد جُدنا على شركتينا بزهرة عمرينا وها هما تان يقابلان الفضل بالنكران.

إن المدهش أن "مارلين" و"إيرك" يتصرفان وكأن وظيفتيهما كانتا طوال السنين طريقاً ذا اتجاه واحد، وهما الطرف الوحيد الذي أوفى بتعهداته في الصفقة، لكن تعالوا — أعزائي القراء — لنرى ماذا تعطيه شركتاهما في مقابل سنين عملهما. إنهما تدفعان لهما رهنهما العقاري، وتتكفلان بنفقات تعليم أطفالهما، وتوفران الرعاية

الصحية لعائلتهما بأسرها. أضف إلى ذلك أنه يُدفع لهما عشرة "أيام مرضية" إذا تغيبا عن العمل، كما أن كلاً منهما يحصل على إجازة مدفوعة الأجر مدتها أربعة عشر يوماً. وأما راتباهما فيفيان باحتياجاتهما من المأكل والمشرب، ويوفران لهما سيارتين، ويؤسسان منزلهما بالأثاث، من الواضح إذن أن شركتيهما وفيتا بمسئوليتهما في الصفقة، وقد كان الأمر كالتالي: عامل يأتي إلى عمله، يؤدي وظيفته أداءً جيداً وفي مقابل ذلك يحصل على مرتب عادل وحوافز إضافية. لا يوجد أي مكان آخر يعد – أو يضمن – بأكثر من ذلك.

نحن الأمريكيين قوم رحماء، لكن يبدو أننا أصبحنا مدللين أكثر مما ينبغي. إن معظم الشركات قدمت أفضل ما لديها من أجل موظفيها، وقامت بجهد مخلص من أجل دفع رواتبهم، ولكن تجد أمثال "مارلين" و"إيرك" الكثيرين الذين يرون التوظيف حقاً من حقوقهم، وكان الأولى أن يقدرا جهود هاتين الشركتين، ويقرا بأن الأمر مبادلة عادلة.

إن زمن الأحقية قد ولى، نحن الآن في زمن قد رفع شعار "على قدر أدائك يكون أجرك" وليس بمسموح فيه أن تخفض إنتاجيتك. إن معظم الشركات تطلب أداءً إضافياً من موظفيها؛ لأنها تحاول ألا تستغني من الوظائف إلا عن القليل، وأن تحافظ على ثبات الأجور والمزايا، وتحقق كذلك ربحاً. إن هؤلاء العاملين الذين يخفضون من إنتاجيتهم لا يضمنون إلا أن شركتهم ستجد نفسها مضطرة لتقليصات جديدة في الميزانية.

إذا أردت أن تبقى موظفاً، فاعلم أن هذا ليس الوقت الذي تدع فيه حيرتك، أو حزنك، أو كسلك، أو غضبك، أو عنادك يدفعك إلى تقليل إنتاجيتك، إن مجهوداتك لتقديم العمل الجاد والأداء الجيد في ظل مساندة قليلة وموارد أقل، ستحظى دائماً بالعرفان والتقدير. وإليك ما قاله أحد الرؤساء التنفيذيين:

> "كان لزاماً على قسمنا لكي يحافظ على بقائه في ظل المنافسة المتزايدة للمنتج الذي نقدمه أن يبحث عن طرق لتوفير المال. وكنا حريصين كل الحرص على أن يظل عدد العاملين كما هو، وأن تظل أجورهم ومزاياهم كما هي لا ينتقص منها شيءٌ، لذلك وجدنا أن الحل الأمثل هو زيادة الإنتاج اعتماداً على قوة العمل المتوافرة لدينا، لكم أنا فخور بعاملينا! فما أن شرحنا لهم الموقف حتى أخذوا في العمل بتعاون وحماس منقطعي النظير. وكانت النتيجة أن اجتزنا هذه الفترة العصيبة، وحققنا أرباحاً عظيمة. وتقديراً لهؤلاء العاملين الذين حققوا هذا الإنجاز اقتطعنا نسبة من الأرباح، ودفعنا لهم علاوات كبيرة.

وبجانب زيادة الإنتاجية، فإن بإمكان العاملين المساهمة مع الشركة في توفير النفقات من خلال إدخال الأفكار التي من شأنها توفير المال لوظائفهم. وقد حكى لنا مدير أحد المطاعم القصة التالية:

> كل أسبوع عندما أقوم بعملية الجرد، ألاحظ أن هناك دائماً نقصاً في أدوات المائدة. إن فقد شوكة هنا، أو ملعقة هناك يبدو أمراً بسيطاً، لكن الأمر يتكرر، والأعداد الناقصة تتزايد، وبعد فترة نحتاج إلى شراء بدلاً لهذه الأدوات، وهذا يكلفنا مالاً، وفي أحد الأيام أخبرني "جونثن" وهو يعمل مساعداً لنادل، أنه لاحظ أن أدوات المائدة تقذف دون قصدٍ في أكياس القمامة أثناء تفريغ الصواني التي عليها أطباق غير نظيفة. واقترح أن يقوم مقدمو الخدمة بفصل الأدوات الفضية عن الأطباق بدلاً من وضعهما في حوض واحد. وكانت فكرته مفيدة إلى حد بعيد، ووفرت علينا قدراً من المال. وأنا أقدر له اهتمامه الذي دفعه لأن يطرح هذه الفكرة التي قللت من النفقات، وبالتالي زادت من الأرباح.

وقد حدثنا أيضاً ناظر مدرسة ابتدائية عن إحدى مدرساته التي كانت مبتكرة في توفير النفقات:

> كانت "روندا" معلمة للصف الرابع الابتدائي، وأرادت أن تقدم هدايا بسيطة كـ "مكافآت" لتلاميذها المجدين. ولم تكن ميزانية المدرسة تسمح بذلك، لذلك قامت بالاتصال بالمؤسسات التجارية المحيطة، وطلبت منهم التبرع بالأدوات والسلع الترويجية التي لم يعدوا بحاجة إليها مثل: الأقلام الجافة، والأقلام الرصاص، والمساطر، واللوحات، والملصقات. فجاءت استجابتهم سريعة، وكانوا سعداء بالمساعدة في هذا الشأن، وتبرعوا بأكثر مما طلب منهم، فقد قدم بعضهم الأثاث حتى أن بعضهم قدم جهاز كمبيوتر! وقد دعت "روندا" زملاءها المدرسين للاستفادة من هذه الأشياء التي وصلتها، لقد استفاد الجميع. والمال الذي وفرناه استخدم في توسيع قسم الموسيقى والفنون.

إن العاملين المبتكرين يفكرون في كيفية توفير النفقات، وهم يرتفعون في الوقت ذاته بإنتاجيتهم. ما الذي بوسعك القيام به في شركتك، والذي من شأنه أن يرشّد النفقات، ويقدم للعملاء قيمة إضافية سواء في المنتج أو الخدمة؟ إن العاملين المجدين الأوفياء يحرصون على مال الشركة حرصهم على مالهم الخاص. وبهذه الرؤية والفلسفة يصبحون جزءاً لا يتجزأ من النجاح المالي لشركتهم. فإذا حرص كل

العاملين على اتخاذ دورٍ أكثر نشاطاً وإيجابية في توفير نفقات شركاتهم، فسينقذون بذلك بعض الوظائف منْ الاستغناء. وقد تكون الوظيفة التي تنقذها هي وظيفتك، من يدري؟! إنها طريقة ممتازة تضيفها إلى قيمتك كعامل.

اجعل لنفسك حضوراً إيجابياً ومرئياً داخل وخارج شركتك:

إن إضافة قيمة إلى وظيفتك سيكون ذا فائدة عظيمة على أهليتك للتوظيف إذا عرف صانعو القرار بماهية شركتك. إن حضورك يجب أن يعطي انطباعاً إيجابياً يشعر به الآخرون، ويربطونه بالإسهامات التي ساهمت بها شخصياً في نجاح شركتك، لكن الكثير من العاملين يقومون بعكس ذلك. فهم يكثرون من الجدل والصراخ، ولا يملون الشكوى لجذب الانتباه إليهم، لكن الانتباه السلبي لا يجدي نفعاً لشخص هدفه أن يظل موظفاً. إن الناس يجب أن يربطوا اسمك ووجهك وخبرتك بالمشاعر الإيجابية عن عملك وقيمتك للشركة.

وقد شرح أحد مدراء المشتريات هذه النقطة:

> إن هناك الكثيرين في هذا المكان يحاولون جذب الأنظار إليهم؛ حتى لا ننسى من يكونون. لكنهم يفعلون ذلك بالطريقة الخاطئة، فأنا – مثلاً – أكره حضور "بيل" لاجتماع العاملين صباح الاثنين؛ ذلك لأنه ينتقد أي فكرة تصدر عن أي زميل له. وسواءً كان محقاً، أم لا، يظل يعرض رأيه ويجادل عنه حتى يفيض بنا الكيل. أعتقد أنه يريد جذب الانتباه إلى حضوره، إنه يريد أن يقول أنا هنا، لكننا معظم الوقت نتمنى لو لم يكن هنا بل بمكان ما، أي مكان آخر!

لقد كان من الأفضل لـ "بيل" أن يبقى بعيداً عن الأضواء. إن الأسئلة التي يجب أن تطرحها على نفسك هي: هل يعرف عملاؤك وزملاؤك وصاحب عملك من أنت؟ وإذا كانوا يعرفون، هل سيكون الحوار عنك وعن عملك إيجابياً ومُطرياً؟ إن هؤلاء العاملين الذين يحدون بالآخرين إلى كرههم والنفور منهم سينتهي بهم المطاف إلى فقد وظائفهم، لاشك في هذا. لكن القرارات التي تصدر بالتسريح أو الاستغناء المؤقت تخرج نتيجة لحوارات بين قلة من الناس يناقشون الخيارات ويسألون أنفسهم: "من هم العاملون الذين يعتبر وجودهم حيوياً وضرورياً للنمو المطرد لشركتنا؟" أنت تريد أن يذكر اسمك في هذه المناقشة، ومادام سيذكر مصحوباً بعبارات المدح والثناء والتعليقات التي تؤكد على ضرورة بقائك، فما هو رد الفعل الذي سيحدث عندما يطرح اسمك للمناقشة؟

إذن، كيف يتسنى للموظف أن يصبح محط الأنظار بطريقة إيجابية؟ ويعلق على هذا أحد الرؤساء التنفيذيين قائلاً:

> أريد ممن يعملون لدينا أن يحوزوا التقدير في منظمتنا، وأتوقع من أكثر عاملينا قيمة أن يتطوعوا في المشروعات الخاصة، وعندما يأتي دورهم ليكونوا قادة فرق، فإنهم لا يتوانون ولو للحظة عن الاضطلاع بهذا الدور، إن على العاملين أن ينخرطوا في المنظمات المهنية وكذلك في الأنشطة الموجودة بمحيطهم الاجتماعي. هذه إحدى الطرق التي أحدد من خلالها من يضيف قيمة شخصية لمؤسستنا.

لكن الموظفين للأسف لديهم موقف مغاير

- لديّ من العمل ما يكفي، ولا أحد يدفع لي عندما أقوم بهذه الأمور الإضافية. ليست عندي أي رغبة لكي أشارك في مشروع ما أو أترأس لجنة خاصة.

- أحصل على مرتبي مقابل العمل حتى الساعة الرابعة والنصف، وأنا أفي بذلك، وليس لشركتي الحق في أن تطلب مني أن أنضم إلى منظمة محلية. إن هذا شأني، وليس شأن أي شخص آخر.

- إن وقت فراغي هو وقتي الخاص. ويسوؤني أن تطلب مني الشركة أن أخصص هذا الوقت للمساعدة على إصلاح المنازل بالأحياء القديمة أو في إعداد المركبة التي ستشارك بها الشركة في احتفال المدينة بعيد الميلاد المجيد.

- عندما أعود للمنزل أريد أن أقرأ الصحف. لا أن أقرأ المجلات المهنية، أو المواد الأخرى المخصصة لرفع الأداء. أنا في المنزل، إذن انقطعت صلتي بالعمل.

ما من شك في أنه من حق الموظفين المغادرة بانتهاء يوم العمل، والامتناع عن المشاركة في المشاريع الخاصة واللجان، ورفض قراءة النشرات المتصلة بالعمل، والإحجام عن النشاط الاجتماعي في مدينتهم، لكن على الرغم من هذا، فإن هذه هي

الأمور التي يقوم بها العاملون في كل مجال عمل يومياً؛ لكي يضيفوا قيمة جديدة، ويميزوا أنفسهم عن أولئك الذين يرفضون القيام بها، وكأنها خطب عسير.

وقد يقول أحدهم: "أنا أقوم فعلاً بكل هذا؛ لذلك فأنا شخصٌ لوجوده قيمة كبيرة". حسناً، هل هناك غيرك أنت من يعرف بهذه القيمة؟ إن إثبات القيمة عادةً يحتاج إلى جهدٍ إضافي، والتزامٍ بتوثيق إنجازاتك، ثم لتدع الآخرين بعد ذلك يعرفوا كم أنت قيمٌ، وقد قال لنا أحد المهندسين:

> لقد اختارني رئيسي في العمل، لأتطوع برئاسة فريق لجمع التبرعات لـ "مجلس فتيات الكشافة" في منطقتنا، وكانت مهمتي أن أقوم بتنسيق جهود كل الشركات الهندسية الأخرى في مدينتنا، إن المهمة كبيرة لذلك عقدت العزم على أن تكون وسيلتي "لأبدو للعيان" هي مجهوداتي، وبدأت بأن قررت بدلاً من أن أرفع إلى رئيسي تقريراً في نهاية الحملة وهي بعد ستة أسابيع من الآن، أن أرسل إليه مذكرة مختصرة كل يوم جمعة أطلعه من خلالها على مجهوداتنا وعلى خطواتنا التي تقربنا من الوصول إلى بغيتنا، وأعلمته كذلك بأن شخصية بارزة في المنطقة قدمت لنا تبرعاً قيماً، وأنها تفكر في أن تخص شركتنا بمشروع مهم، وأن ذلك جاء نتيجة لزيارة قمت بها لهذه الشخصية. وكل هذا لم يتطلب مني إلا بعض الجهد الإضافي، لكن العائد كان يستحق ما بُذل.

وهذا "براندون" مدير مبيعات من المستوى المتوسط، استطاع أن يثبت قيمة إضافية من جانبه:

> ابتكرنا فكرة: أسبوع "تقدير العميل". وهو أسبوع يقوم فيه كل فرد من فريق المبيعات بالاتصال بأهم عملائه ويشكره على عمله معنا. وقبل يومين من بدء الحملة، نُقل المدير إلى المستشفى؛ لإجراء جراحة عاجلة وبدلاً من تأجيل مجهوداتنا لحين رجوعه من المستشفى أي بعد فترة تربو على الثلاثة أسابيع، عرضت القيام بإدارة المشروع كله. وكان ذلك عملاً إضافياً كبيراً إضافة إلى واجباتي الفعلية، لكني أنجزت المهمة بنجاح وعندما عوفي المدير، وعاد إلى العمل أقر لي بالفضل في إنقاذ المشروع، لقد عملت بجد واجتهاد، وحصلت على التقدير الذي أستحقه.

لقد ولى العهد الذي كان الموظف يأتي فيه إلى عمله، وينجز وظيفته، ثم يعود إلى المنزل، ولا يجد نفسه مسئولاً عن أي شيء آخر. أما الآن، فقد أصبحت هناك متطلبات أخرى تمثل جزءاً لا يتجزأ من العمل، مثل: الموقف الإيجابي، والالتزام،

والرؤية المستقبلية، والأداء المتميز. هل تضع نفسك تحت الأضواء وتخلق لنفسك الشهرة في مجال العمل؟ هل يعلم صانعو القرار من أنت؟ وما العمل الذي تقوم به، ويساهم في نجاح الشركة؟ فقد تكون وظيفتك في خطر؛ لأنه ليس هناك من يرى أو يعرف ما تقوم به.

إن التوثيق هو أساس الأمر في سوق العمل اليوم، وعلى الرغم من أن معظم العاملين يدركون أهمية التوثيق مع ما يقوم به مرؤسوهم وعملاؤهم، إلا أنهم لا يبدون حماساً لتوثيق إنجازاتهم الشخصية. ففي الماضي كانت العادة أن يضع المدراء المعايير، ثم يقيمون مدى وفاء الموظفين بها مرة واحدة خلال مراجعة الأداء السنوي. إذن كان توثيق أداء العاملين واجب المدراء، لكن الزمن قد تغير، وأصبحت العادة الآن أن يقدم الموظفون ما يقنع من بيدهم زمام الأمور في شركتهم بأنهم أهلٌ للبقاء. وبوسع أي عامل أن يقدم الإجابة المثلى عن هذا السؤال من خلال توثيق القيمة التي يضيفها.

ويوضح أحد مدراء الموارد البشرية كيف تغيرت الأمور:

> في الماضي كان "التوثيق" يعني أن تسجل كتابة في ثلاث نسخ كل كبيرة وصغيرة تقوم بها أو تقترحها، وعلى الرغم من أن هذا النوع من التأريخ الممل يظل ضرورياً في الحالات التي يحتمل فيها نشوء قضايا قانونية، إلا أن نوع التوثيق الذي يُوصَى به الآن هو "المشاركة الأكثر في المعلومات، والأفكار، والاستراتيجيات مع فريق العمل".

ويجد كثير من العاملين صعوبة في تقبل هذا المفهوم؛ لأنهم نشؤوا على نصيحة الكبار: "إياك والتفاخر أو الزهو، فإن الناس ينفرون من كل فخور". إذا كنت ممن نشؤوا على هذه المقولة، فقد آن الأوان لتنحيها جانباً، وتقيم بدلاً منها: "أنا أقوم بمهام ضرورية جداً في الشركة، ويجب اعتباري عاملاً ممن يجب الاحتفاظ بهم؛ وذلك بسبب القيمة التي أضيفها إلى وظيفتي. وأنا الشخص الوحيد الذي بوسعه أن يطلعهم على كيفية وماهية مساهمتي في النجاح الحالي للشركة".
وقد شرح مدير تسويق لمَ يعد توثيق الأداء الشخصي أمراً مهماً:

> يعتبر تقييم النفس لغالبية العاملين لدينا أمراً ليس من اليسير القيام به، لكن تحديدهم لنقاط قوتهم مهارة تستحق أن ينموها، وسواء أكانوا يشعرون بارتياح للحديث عن أنفسهم، أم لا، فإنه لزامٌ عليهم أن يتحدثوا عن أفكارهم، وأن يطلعوا الآخرين على مجهوداتهم ومجهودات فريقهم، وأن يُعلموا من حولهم بالأفكار التي يطبقونها وبأنواع ورش العمل ودورات

التدريب التي يحضرونها، وكل ذلك من شأنه أن يثبت اهتمامهم، وحماسهم، والتزامهم بوظيفتهم وبشركتنا وعملائنا ومستقبلنا معاً.

ويكون للتوثيق أهمية خاصة إذا كانت وظيفتك تبدو غير مرتبطة ارتباطاً مباشراً بالنتائج المالية النهائية. إن الكثيرين من الذين يتم الاستغناء عنهم اليوم هم من العاملين في الوظائف التي تطلق عليها الشركات: "وظائف بسيطة" وهم أيضاً ليسوا على اتصال مباشر بالعملاء، كما أن نتائجهم يصعب تقديرها. وللأسف، فإن النزعة السائدة في هذه الأيام أن يتم الاستغناء عن العاملين في الموارد البشرية، وشئون العاملين، والتدريب، والتعليم، والأبحاث، والتنمية، على الرغم من أن هذه الوظائف ذات أهمية بالغة للشركات التي تجعل تقديم الخدمة المثلى والقيمة الجديدة لعملائها في صدارة أولوياتها.

وإليك بياناً لأحد المدراء يوضح فيه أهمية هذه الأقسام "الأقل جذباً للأنظار" في شركته:

> إن موظفينا إذا لم يتلقوا المحاضرات عن منتجاتنا وخدماتنا، فلن يستطيعوا تقديم المزايا المقنعة والضرورية لعملائنا من أجل ترويج هذه المنتجات والخدمات. كما أنه دون بحث متقن وتنمية مستمرة، فإن منتجاتنا ستصبح قديمة، ولن تستطيع الوفاء باحتياجات عملائنا في السوق.

قد يكون من الصعب فهم لماذا تكون هذه الوظائف أولى التي يتم الاستغناء عنها، لكن صانعي القرار يبقون على الوظائف التي تأتي بنتائج مربحة وملموسة، ولأن النتائج في الوظائف "البسيطة" "لا يسهل تقديرها كما في غيرها، فإنه يتوجب على العاملين في هذه الوظائف البحث عن طرق فريدة ومبتكرة؛ لتوثيق قيمة عملهم وأهمية وجودهم للشركة. وهذا ما ذهب إليه مدير للموارد البشرية بإحدى المستشفيات:

> ظللت أعمل مدة طويلة دون أن يسألني أي شخص عن أي شيء، حيث كنت أفعل ما أريد في قسمي فليس ثمة إيضاحات أو إجابات أجد نفسي مضطراً لتقديمها، وكنت أرقب وأنا مطمئن قلق زملائي المدراء وهم يعدون التقرير الشهري لتقديمه، فأنا لست مضطراً مثلهم لأن أقدم تقريراً لأي شخص. لكن وجدت الرئيس التنفيذي يقول لي إنه لا يعتقد أن وظيفتي ضرورية، ولأشد ما كانت صدمتي! فكم من العاملين ساعدتهم! وكم من المدراء دربتهم ليصيروا قادة بارزين. لكن أدركت أن هذا بسبب فشلي في أن أطلعه على ما أحققه، وحتى لو كان جانب كبير من وظيفتي يتطلب السرية، إلا أنه كان بوسعي أن أثبت الحالات الكثيرة التي وفرت فيها النفقات. لقد

فرحت بالاستقلالية، لكن الاستقلالية عينها هي التي وضعت وظيفتي في خطر.

وأحد ممثلي المرضى تعامل مع موقف مشابه للسابق، لكن بطريقة مختلفة أنقذت وظيفته:

> لقد كنت أقضي الليالي الطوال في مواساة أهالي المرضى، والنظر في الشكاوى، والتعامل مع المرضى صعبي المراس، لكن لم يكن أحد يعلم بكل هذا، وفي إحدى المرات ترامى إلى مسامعي أن المستشفى ستستغني عن وظيفتي في غضون ثلاثة أشهر؛ لأني لا أساهم في العائد النهائي، لذلك قررت القيام بدراسة استطلاعية على المرضى. وألزمت نفسي برفع تقرير شهري إلى المدير التنفيذي. وأوضحت فيه قضيتين قانونيتين كانتا محتملتين والخطوات التي اتخذتها لتلافيهما، وكذلك الآراء الإيجابية من المرضى عن حسن المعاملة، وكيف أنهم يرشحون المستشفى للآخرين. أنا لازلت أكره التقارير، لكنها أمرٌ لابد منه؛ للحفاظ على وظيفتي.

واحدى طرق توثيق الأداء الشخصي المهمة هي أن تسجل وتحتفظ بسيرة ذاتية حديثة. فمن الحكمة أن تكون مستعداً لكافة الاحتمالات والسيرة الذاتية المكتوبة جيداً قد تكون الصيغة المثلى لتوثيق تاريخك الوظيفي، وكذلك مهاراتك، ومواهبك، وتعليمك، وتدريبك، وكل هذه "الإضافات المميزة" تجعلك جزءاً قيماً وحيوياً في منظمتك.

كما أن مناقشة هذه السيرة الذاتية مع مديرك تعد وسيلةً لمقارنة خبرات العام الماضي بسابقاتها ودلالةً تظهر سعيك الدؤوب لزيادة رصيدك من المهارات والتدريب والمسئوليات. ولتذكر في سيرتك مشروعاتك، وإنجازاتك، ومشاركتك في اللجان، وعملك التطوعي، وكل شيء آخر يثبت ويبرهن على مواهبك وقدراتك الخاصة. وعندما يُطلب منك أن تثبت إنجازاتك، فإن بإمكانك أن تعول على سيرتك الذاتية كسجل متجدد يثبت ذلك.

وأحد مشرفي العمال شرح هذا بالقول:

> في شركتنا نستخدم – شأننا في ذلك شأن العديد من الشركات الأخرى – صيغة السيرة الذاتية عند تقييم الأداء السنوي، فإذا وجدنا أن السيرة الذاتية لموظف ما لم يتم تحديثها ودعمها بإنجازات جديدة، مثل: مشروع جديد، أو المشاركة في لجنة، أو الحصول على دورات تدريبية، فإننا نخرج من ذلك بأنه ليس ثمة قيمة مضافة. إن هذا العامل لم يُزد شيئاً على إنجازات العام

الماضي، وهذا يدفعنا إلى التساؤل: هل هذا العامل مازال يضيف قيمة جديدة، أم أنه لم يعد لديه ما يضيفه لنا؟

وكما تفعل الشركات نفسها مع أصحاب الأسهم حيث ترسل إليهم بتقرير سنوي عن نجاحها ونموها، فإن السيرة الذاتية هي الطريقة الفعالة التي يستطيع العاملين من خلالها توثيق نجاحهم، وهي ضرورية لسببٍ آخر. إنها تمكنك من التحرك السريع إذا وجدت نفسك مهدداً بفقد وظيفتك، فبدلاً من أن تجلس في عملك واضعاً رأسك بين كفيك مبتهلاً إلى الله أن يلطف بك في قضائه وأن يحفظ وظيفتك من الزوال، فإنه يكون بوسعك أن تنظر في خياراتك والبدائل المتوفرة أمامك بأسرع ما يمكن. أنت ليس أحداً سواك المسئول عن وظيفتك، إن التوثيق إحدى الطرق الكثيرة والمهمة لضمان أهليتك للتوظيف مستقبلاً.

اجعل لك ناصرين وحلفاء

عندما يجتمع عدد من صانعي القرار في مؤسسة ما؛ لتقييم كل عامل على حدة (وقد لا يعرفون أسماء الكثيرين منهم) من أجل تحديد من سيبقى ومن سيرحل، ما هو رد الفعل الذي تتوقعه منهم – وقد سُئلت عن هذا من قبل – عندما يذكر اسمك في الاجتماع؟ الآن لدينا لك سؤال آخر، ربما أكثر أهمية: من الذي سيضع اسمك بطريقة إيجابية تحت أنظارهم؟ إنك بحاجة – لكي تظل موظفاً – إلى شخص يساندك من هؤلاء. وحيث إنه من النادر أن تدعى إلى حضور هذه الجلسات المغلقة التي بإمكانها أن تحدد مستقبلك"، فإنه يجب أن تتخذ ناصراً (أو أكثر) ليتحدث باسمك ويؤكد على قيمتك للشركة.

من سيكون ناصرك عندما يذكر اسمك؟ من الذي بإمكانك الاعتماد عليه وتثق في سعيه من أجل مصالحك؟ ولأن ناصريك لا يستطيعون الفوز بمصالحك دون مساعدة منك، فإنه يتعين عليك أن تمدهم بالتوثيق الإيجابي والسليم للقيمة التي تضيفها إلى شركتك.

يقول "أليكس" عن مديره أشد ناصريه:

> كان "واين" يعرف أن وظيفتي تحت النظر للبت فيها. حيث كنا ثلاثة عمال في القسم، وكان القسم في حاجة إلى اثنين فقط؛ لذلك دأب "واين" أياماً طوالاً يجمع المعلومات مني ومن العملاء عن عملي المتميز وخدمتي الفائقة التي أقدمها لهم. ودخل الاجتماع وقد أعد ملفاً كاملاً من الحقائق والإحصائيات وخطابات التزكية. وإليه يرجع الفضل في بقائي للآن بعملي.

ومن الطبيعي أن يكون أشد ناصريك هو رئيسك، وذلك لأن توصياته التي في صالحك، أو آراءه التي ضدك تعتبر عاملاً بالغ الأهمية في تحديد أمانك الوظيفي، لكن الكثير من العاملين لا يبحثون عن ناصرين أعلى من المشرفين المباشرين عليهم. وهذا قد يكون خطأً فادحاً. وهو ما ذهبت إليه "أنجيلا" التي تعمل مساعدة في مطبعة:

> كنت حريصة كل الحرص على إسعاد رئيسي؛ لأني افترضت أن رضاه عن عملي يعني أن وظيفتي آمنة. لكني فوجئت في أحد الأيام أنه تم الاستغناء عنها، وبان لي الآن أنه لم يعد في الشركة من يعرفني، لقد واتتني الفرص الكثيرة في الماضي لأشارك في المشروعات الداخلية بين الأقسام وفي فرق العمل، لكني كنت دائمة الاعتذار بأن لديّ من العمل ما يكفي ولا أريد عملاً خارجياً. لقد كان خطئي فادحاً. والآن ليس هناك من يساندني ويناصرني عندما يجتمعون في الأسبوع المقبل لتحديد العاملين الذين سيستغنى عنهم.

وعلى الرغم من أنه يجب أن تسعى إلى استمالة رئيسك، إلا أنه يجب ألا تتوقف عنده وتقصر ناصريك عليه. فلابد من أن يكون لك أبطال آخرون يجعلون بقاءك في الشركة إحدى مسئولياتهم. أحص الشخصيات التي يمكنك أن تعول عليها في صراعك من أجل بقائك. والإبقاء على وظيفتك. وإذا تبين لك أن العدد لا يكفي، فإنه يتعين عليك ساعتها أن توسع علاقاتك المهنية لتشمل أعضاء جدداً. وهؤلاء بإمكانك أن تجدهم في كل الأقسام، والفروع، وفرق العمل. اعرف من يسعك معرفته من الأشخاص في كل مكان بشركتك وكذلك بمحيطك الاجتماعي؛ فأنت لا تعرف من ستجود عليه الأيام بمنصبٍ يستطيع من خلاله أن يدافع عنك. اقرأ ما قاله أحد الأشخاص وقد رقي مؤخراً إلى درجة مدير:

> عملت أنا و"برايس" معاً عدة أعوام، كنت معه خلالها ودوداً ومتعاوناً إلى أبعد حد، أقدم له المعلومات والمساعدة متى وجدته في حاجة إليها. لكنه لم يحاول قط أن يكون متعاوناً، وأن يبادلني المعاملة بالمثل. بل الأدهى الأمر أنه نسب لنفسه المشروعات التي أنجزناها معاً، وتعمد عدم توصيل الرسائل الموجهة إليّ، وسعى بالوشاية بيني وبين عملائي؛ حتى يضمهم إلى رصيده. وفي الأسبوع الماضي، صدر الأمر بترقيتي إلى منصب مدير القسم، ووجدت نفسي وقد أسند إليّ مهمة اختيار اثنين من العاملين الثمانية لدينا لتسريحهما.

وعندما سألني رئيسي عن رأيي في نقاط ضعف وقوة كل عامل على حدة، التزمت الصدق، وقلت إن "برايس" ليس شخصية صالحة للعمل في فريق، وإنه يجب أن يرحل.

وهذه ليست قصة مستبعدة الحدوث، كما يبدو للوهلة الأولى. ففي أي شركة، فإن الأشخاص الذين تعمل إلى جانبهم اليوم قد يصبحون هم الذين ترفع إليهم تقاريرك غداً. وإياك أن تواتيك الفرصة لتجعل لك حليفاً ثم تدعها تفوتك، حتى وإن لم تكن ترى أن هذا الشخص قد يتقلد منصباً في المستقبل. إن هذا زمن الاستزادة من الحلفاء ما استطعت إلى ذلك سبيلاً، وليس بزمن الانفراد؛ ذلك لأن الأشخاص الآخرين هم الذين قد يحددون مستقبلك مع هذه الشركة.

الآن اجلس مع نفسك واسترخِ لبعض الوقت، واسأل نفسك ماذا قدمت لكي:

- تساعد شركتك على كسب المال.
- تساعد شركتك على تخفيض النفقات.
- تجعل لنفسك حضوراً إيجابياً ظاهراً، وتحافظ عليه داخل وخارج الشركة.
- توثق إنجازاتك.
- تجعل لك ناصرين وحلفاء.

وإذا أعددت إجابات لهذه الأسئلة، ستكون أكثر فهماً واستعداداً للإجابة عن السؤال الأساسي الأهم والذي لابد من أن يوجه إليك في المستقبل القريب: "*ما هي القيمة المضافة التي أضفتها إلى وظيفتك والتي تُسهم إسهاماً مباشراً في الاستقرار المالي لشركتنا وفي نجاحها ونموها؟*"

كن ذا أثر إيجابي على شركتك وعملائك وزملائك

◙ أي العاملين يجدر بي الاحتفاظ بهم؟ هؤلاء الذين لديهم عزمٌ أكيد على أن يضفوا أثراً إيجابياً من خلال أدائهم وسلوكهم. إن بوسعي أن أعلم العاملين عندي كيف يؤدون الوظيفة، وبوسعي كذلك أن أوفر لهم الدورات التدريبية داخل الشركة لصقل مهارتهم، لكن ليس في متناول يدي أن أرشدهم، أو أعلمهم، أو أدربهم على أن يكون لهم موقفٌ إيجابي.

وهذا الرأي يجمع عليه مدراء الموارد البشرية، والمدراء وأصحاب الأعمال ويؤكدونه مراراً وتكراراً. وكل فرد منهم يصر على أهمية أن يكون للموظف موقف إيجابي، لكنهم عندما حاولوا تعريف "الموقف الإيجابي" وتحديده، وجدوا أن ما يقصدونه يصعب وضعه في قالب لغوي.

قد يقول أحد العاملين :"ما دام الأمر كذلك كيف يتسنى لي أن أطور صفة، مثل:"الموقف" في الوقت الذي لا يستطيع أي شخص أن يخبرني بماهيتها؟" ربما يمكن تعريف الموقف بأنه "حالة ذهنية" وهذه الحالة تتكشّف وتتضح من خلال سلوكياتنا، وهذا هو السبب وراء ميل معظمنا إلى استخدام كلمات مثل: "سعيد" و"رفقته ممتعة" عندما نحاول وصف شخص ذي موقف إيجابي. إن مواقفنا تؤثر في سلوكياتنا، وهذه بدورها تنعكس على أدائنا؛ لذلك فلا غرو أن يكون الموقف له أهمية كبيرة في عالم الأعمال؛ فبه يتحدد كيف نؤدي وظائفنا.

وبعض العاملين يعترض على هذه الفكرة: "ليس لأحدٍ الحق في أن يحدد لي طريقة تفكيري" لا بأس، ليس لأصحاب الأعمال الحق في أن يقيموا ما بداخلنا من مشاعر وأفكار، لكن لهم الحق كل الحق في تقييم سلوكنا المترتب على هذه الأفكار والمشاعر.

أضف إلى ذلك أن للشركات وأصحاب الأعمال الحق في أن ينتظروا أثراً إيجابياً على منظماتهم من سلوك وأداء العامل. إن لأي عامل أثراً إما إيجابياً وإما سلبياً على محل عمله. ولا أحد يختلف على أن المنظمة التي تضم عمالاً لهم تأثير سلبي على عملائهم وزملائهم لن تمكث في السوق طويلاً. وعلى العكس من ذلك المنظمات التي تضم عمالاً لهم تأثير إيجابي على عملائهم وزملائهم حيث تظل قادرة على البقاء.

وأحياناً لا يعكس السلوك الإيجابي الموقف الإيجابي للفرد، ولا يكون دالاً عليه، بتعبير آخر، فلتشعر كما تشاء: كن حزيناً، أو مهموماً، أو وحيداً، أو غاضباً، أو حتى فاتراً مادمت لن تسلك بناء على هذا الشعور في العمل. لن يحتاج منك أي صاحب عمل أن تغير أو تعدل معتقداتك، أو مشاعرك، أو مفاهيمك، فهذا شأنك، وشأنك أنت وحدك، لكن لتحفظ وظيفتك، فإنه ينبغي أن تلزم نفسك بأن تسلك وفق الطرق التي يراها الآخرون ذات تأثير إيجابي على المنظمة. الآن، ما هي هذه السلوكيات؟ لكي نحدد الإجابة بدأنا بسؤال أصحاب الأعمال أن يصفوا لنا عاملاً كان له أثر إيجابي على شركاتهم:

- "سالي" تفكر دائماً في الخطوة التالية. كما أنها تدأب على اكتشاف طرق جديدة للنهوض بخدمتنا وإسعاد عملائنا.
- إن "رون" لا يشكو مطلقاً، وعندما تعترضه مشكلة فإنه سريعاً ما يأتي لها بعدة بدائل، قد تؤدي إلى الحل.
- "كارين" تحب الناس، إنها دائماً مستعدة لمد يد العون، حتى وإن لم يكن الأمر من عملها.
- "مايكل" عانى من حياة قاسية ومشاكل أسرية كثيرة، لكنه لم يستخدم قط هذه الظروف كأعذار للتوقف عن أداء عمله.

- "سارة" تتحمل المسئوليات، ولا تلقي باللوم على الآخرين أو على الأقسام الأخرى. وتركز جهودها على تصحيح الخطأ، وليس على البحث عن المخطئ.

وقد أكد أصحاب الأعمال في وصفهم على العاملين الذين يمتازون بأنهم بعيدو النظر (إنها تنظر للأمام)، مبادرون (لا يستخدم مشاكله كذرائع)، متغلبون على المشاكل (لا يشكو مطلقا، لديه دائماً خيارات) ويميلون للعمل الجماعي (تستمع بوجودها مع الآخرين، على استعداد دائم للمساعدة). هذه هي السلوكيات التي كان يبحث عنها أصحاب الأعمال عند تحديد من كان "إيجابياً" ومن لم يكن. وقد كانت رؤيتهم وهم يتحدثون في رضا وحماس عن هؤلاء العاملين تبعث الاطمئنان في النفس. هل سيكون صاحب عملك متحمساً عند وصف أدائك لشخص آخر؟ فكر في الإجابة ملياً، وتدارس الأمر؛ لأنه ما تعتمد عليه أهليتك في التوظيف.

وقد وصف لنا نائب تنفيذي لرئيس واحدة من شركات التأمين الكبرى عاملاً كان له تأثير إيجابي على شركته، حيث قال النائب:

> إن "بات" حالّة للمشاكل، وهي كذلك ذات شخصية محفزة على العمل، يمكنها أن تحدد المشكلة، ثم تقرر ما يجب فعله، والطريقة المثلى للبدء فيه، ورغماً عن تخفيضات العمالة والتسريحات التي كانت شركتنا تجد نفسها مضطرة للقيام بها، لم نكن لنتخلى عن "بات" إطلاقاً. إنما كنت أجتهد لأضمن لها وظيفة حتى وإن اختلفت عن الأولى. فلم أكن بأي حال من الأحوال لأفرط في شخص لديه هذه الرغبة في التميز، وهذا الإخلاص للشركة وعملائها، وأتركه يذهب إلى مكان آخر، بالأخص إلى منافسينا، وإذا كان الحفاظ على القوى الدافعة للشركة في هذا الوقت هو أولى أولوياتنا، فلن نستغني عنها أبداً؛ لأنها إحدى أهم هذه القوى.

وقد يبادر بعض العاملين بالسؤال: "كيف أستطيع فصل موقفي عن أفعالي؟ فموقفي وأفعالي هما كيان واحد وهو أنا". لتكن على يقين من أن هذا يحدث يومياً. فالعاملون يجدون أنفسهم كثيراً في مواقف لا يمكنهم فيها أن يدعوا مشاعرهم الداخلية تؤثر في أفعالهم. ضع نفسك في هذه المواقف، أترضى؟ لو كنت تجري جراحة مثلاً، أترضى أن تأتي يد الجراح بحركات رعناء بسبب حزنه لخلاف مع زوجته؟ أو أن يأتي سائق المطافئ عند استدعائه للإنقاذ متباطئاً؛ لأنه مرهق بعض الشيء؟ أو أن يقدم محاميك مرافعة غير وافية عن قضيتك؟ ذلك لأنه لا يجد في نفسه الرغبة في الكلام؟ أو أن يستغرق عامل الإنقاذ في أحلام اليقظة عن وظيفة جديدة تأتيه

لا يعرف من أين بدلاً من الانتباه لطفلك الذي يسبح في الماء؟ إن هؤلاء الأشخاص نحتاج منهم إلى التصرف بطريقة معينة ومحددة بغض النظر عن موقفهم. ولا نرضى منهم بغير ذلك.

ومؤخراً كنت في زيارة (والحديث لـ "كوني") لعالم "ديزني" وقابلت موظفاً يعتبر مثالاً حياً على المفهوم السابق. وقد أدركت من ملاحظتي له، وهو يؤدي شخصية "ميكي ماوس" بحرص شديد على إسعاد محبيه، أني أشاهد "المهني البارع". فقد كان لطيفاً، ونشيطاً، ومتحمساً، وحريصاً على إمتاع كل من حوله، وعلى الرغم من أنه كان يشعر ساعتها بالحر والضيق بسبب الملابس الثقيلة التي كان يرتديها والتي لا يكف الأطفال عن جذبها من الأذرع والأرجل، وكل واحدٍ منهم يتوق إلى قضاء لحظات مع بطله. وربما قضى ساعات وهو على هذه الحال، لكنه مع ذلك استمر في أداء "ميكي ماوس" مظهراً السعادة، والبشاشة، والحرص على راحة من حوله.

نحن جميعاً مثل "ميكي" نؤدي أدواراً، ومشاهدونا هم كل من حولنا سواءً أطلقنا عليهم عملاء، أو أعضاء، أو مرضى، أو طلاباً، أو ضيوفاً، وهم ينتظرون منا أن نؤدي دورنا على الوجه الأكمل بغض النظر عما يجري في حيواتنا الشخصية والمهنية، وعلى الرغم من أنه لا يحق لشركتك أن تتوقع منك السلوك على نحو غير أخلاقي أو أن تحاول تجريدك من بعض قيمك أو مبادئك، إلا أنه يحق لها أن تطلب منك أداء "المهني البارع" حتى وإن لم تكن تشعر بالحماس، أو التعاطف، أو أي شعور آخر تتطلبه وظيفتك.

لكن كيف تحافظ على حماسك ونشاطك في أداء وظيفتك إذا كنت تعمل فيها منذ فترة ليست بالقليلة، وإذا كانت الأمور في المنزل أو في العمل لا تسير بالصورة المرجوة؟ تذكر أن الممثلين عندما يكونون على خشبة المسرح، يعلمون جيداً أن عليهم أن يصلوا في أدائهم إلى أعلى درجات الإتقان، لكي يظل هذا الأداء محفوراً في العقول والقلوب ويتميزون به عن بقية فريق العمل.و الممثل (أو الممثلة) مهما كانت شهرته لا يغفل أبداً عن حقيقة أن هناك البديل الجاهز الذي يتحين اللحظة التي يهبط فيها أداء الممثل (أو الممثلة) لدوره؛ لكي يأخذ مكانه فيه. وفي عالمنا اليوم الذي تكثر به التسريحات وخفض الوظائف، فإن لنا جميعاً بدلاء جاهزين، إنهم الأشخاص الذين يتمنون أن يكونوا في مكانك وأن يؤدوا دورك الوظيفي. لذلك لكي تظل موظفاً فإن عليك بأن تتأكد من أنك أحد "الممثلين اللامعين" في شركتك، ولعملائك الحق في الاستمتاع بأداءٍ راق ذلك لأنهم هم مشاهدوك. وهذا بالفعل ما تمثله قسيمة مرتبك: مكافأة أدائك الدورَ المنوط بك أداءً جيداً. هل تستطيع منظمتك الاعتماد عليك – كمهني – لتكون ممثلاً لامعاً؟

وهذا لا يعني أن تكون متصنعاً وأن تؤدي عملك أداءً لا روح فيه. استمع إلى قول أحد الرؤساء التنفيذيين:

> أنا لا أريد مكتباً مكتظاً بأناس آليين، لكني في الوقت نفسه لا أريد أناس يأتون بمشاعرهم السلبية إلى العمل كل يوم. تخيل إلى كم سيكون مكان العمل مختلفاً إذا أتى كل فرد منا وأعطى الوظيفة التي في يده كل اهتمامه وتركيزه بدلاً من أن يسمح لموقفه الداخلي بالتأثير في أدائه.

ولأننا بشر، فإننا ننزع إلى طلب الكمال في الأشياء، ونريد أن يمضي كل شيء في حياتنا الشخصية والمهنية دائماً يسيراً سلساً لا يعترضه عارض. ومهما اجتهدنا في المحاولة فلن تكون حياتنا كاملة أبداً، وفي حياتنا المهنية يدفع لنا أصحاب الأعمال مقابل أن نؤدي وظائفنا رغماً عن النوائب والمحن التي قد تعترض حياتنا الخاصة، لكن ما يؤسف له أن هناك عاملين في كل منظمة اعتادوا الشكوى عند كل مشكلة تصادفهم، وقد لا تكون هذه المشكلة أكثر من خطأ زميل له، أو التعامل مع عميل صعب ولحوح. وعلى الرغم من أن الشكوى نزعة طبيعية عند بعض الناس، إلا أن لها أثراً سلبياً تراكمياً على الحالة النفسية للمحيطين بهم. والموقف السلبي سريع الانتقال للآخرين كالموقف الإيجابي تماماً. فقد يبدأ شخص في الشكوى: "نحن نعمل عدداً كبيراً من الساعات... لا نجد مساعدة كافية... إن علينا ضغطاً أكثر مما ينبغي... ليس هناك من يقدرنا..." ولا يمر وقت طويل إلا وقد انضم إليه عدد عديد لتجد نفسك أمام "حزب الناقمين"، ويكون هذا الحزب في العمل كالخلية المريضة في الجسد، فلا يلبث الحماس أن يفتر والأداء أن يهبط.

وفي المقابل، فإننا جميعاً نجد راحة ومتعة عندما نعمل بجانب شخص يتمتع إلى جانب الذكاء والأداء العالي بالتفاؤل والإيجابية رغماً عما قد يمر به من ظروف. وقد قابلت مؤخراً (الحديث لـ "كوني") موظفاً بشركة طيران تتوافر فيه هذه الصفات. كانت طائرتي متأخرة وكنت أسرع للحاق بآخر رحلة – على الخط الثاني – للعودة إلى المنزل، وإذ بي أجدها قد تم تأخيرها ساعتين. وما أن رأيت أحد الموظفين قادماً في اتجاهي، حتى أعددت نفسي لتوبيخه. وقبل أن أنبس ببنت شفة كان أحد الركاب قد مر أمامي، وتوجه بالحديث إلى الموظف، وكأنما كان يدري ما كنت أنوي قوله، إلا أنه تمادى في القول حتى أساء إليه، فقد تلفظ بألفاظ نابية وجارحة، وأخذ يصرخ ويتوعد ويهز إصبعه في وجه الموظف، ولكن الموظف كان حليماً، ففي وجه هذه الثورة العارمة كان متماسكاً وهادئً، ودمث الخلق. وكان يرد على كل إهانة باعتذار وعرض للمساعدة. وبلغ من دماثة خلقه أن قال: "أعلم أنه كان يوماً محبطاً لك ومخيباً لآمالك، لكننا سنعمل على إصلاح الأمر" مما هدأ من ثورة الرجل، وبدأ يعمل

مع الموظف من أجل إيجاد حل لمشكلته، وبعد أن ذهب عن الرجل الغضب ومضى إلى حال سبيله، التفت إليَّ الموظف، وقال في أدب جمّ: "أنا آسف لأني جعلتكِ تنتظرين. كيف لي أن أساعدكِ؟"

– ولم أجد مما كان بي من الغضب شيئاً، ووجدتني أقول له: "لقد كنت عظيماً!"

– فقال والدهشة تعلو وجهه: "ماذا؟!"

– فقلت: "كنت عظيماً، فقد تعاملت مع الموقف كأفضل ما يكون التعامل". ثم نظرت إلى وجهه فوجدته شاحباً بادياً عليه التعب والإرهاق، وفكرت ساعتها في العدد الكبير من الأشخاص الغاضبين والمتعبين الذين كان يتعامل معهم خلال النصف ساعة الماضية. وسألته: "لا أعتقد أن هذه هي الطريقة التي كنت تخطط أن تقضي مساءك بها، أليس كذلك؟"

– أدهشه السؤال قليلاً، ثم أجاب: "في الحقيقة، لا، ليست هذه هي الطريقة. فقد انتهى عملي منذ ساعتين، لكن اضطررت بسبب هذه التأخيرات إلى البقاء حتى هذا الوقت. والليلة هناك دعوة مفتوحة في مدرسة ابني وكان مسروراً وفرحاً عندما وعدته بالمجيء ومقابلة مُدرسيه. ولاشك في أن ابني وزوجتي غاضبان عليّ الآن، وكذلك كل الركاب في هذه الرحلة".

– فقلت له: "لكن هذا القلق لا يظهر في سلوكك؛ فقد كنت مهذباً، ونافعاً، وكذلك بارعاً محترفاً".

– فالتفت إليّ، وقال بأسلوب عملي: "لكن هذه وظيفتي. إن التحلي بالأدب، وتقديم المساعدة، وحل ما استشكل، والأداء البارع – حتى وإن لم أرغب – هي وظيفتي التي اعتمدوا عليّ في أدائها رغبت في ذلك أم لم أرغب".

الأدب، والمساعدة، والبراعة في الأداء، هذا هو الوصف الذي قدمه هذا الموظف لوظيفته. لم يقل إن وظيفته هي جمع التذاكر، أو إرشاد الركاب، أو جدولة الرحلات، بل إن وظيفته كما يراها أن يكون مؤدباً، ونافعاً، وبارعاً. فماذا عنك؟ كيف تصف وظيفتك؟

وبنظرة أكثر واقعية، فإننا ندرك جميعاً أن الموقف الإيجابي ليس الرد على كل شيء، ولن يحل كل المشاكل داخل شركة ما. أو كما قال أحد مدراء الموارد البشرية:

> أعتقد أن كل شركة بها قلة من العاملين الذين رغماً عن موقفهم الإيجابي والابتسامة التي لا تفارق وجوههم يفتقدون إلى الكفاءة، والتنظيم، والنشاط

أضف إلى ذلك رفضهم مسايرة التغير. إن التزامك بـ "موقف إيجابي" لا يعني "ابتسامة مصطنعة"، إنما يعني أن تمتلك الطاقة، والدافع، والرغبة في أن تعامل عملاءك وزملاءك بطريقة محترمة ومحترفة.

من خلال تجاربك الخاصة، حاول أن تعرف كيف يكون شعورك عندما تتعامل مع شخص سلبي. هل تتذكر المرات التي أثرت في أدائك فيها سلبية شخص آخر؟ حتى لو كنت محباً لوظيفتك وفخوراً بالمنتجات والخدمات التي تقدمها، فإنه يتسرب إليك الشعور - نتيجة لتأثير خارجي - بعدم الرضا عن أدائك وأداء شركتك. وهاهي "مارجو" محللة كمبيوتر تخبرنا عن موقف مثبط في مكان عملها:

> حاولت الهرب من زميلة سلبية وذلك بالانتقال إلي قسم آخر. ولن تصدق ماذا حدث! بعد ستة أشهر تقدمت بطلب نقل إلي قسمي، وحصلت علي النقل، ووجدت نفسي أعود إلي نقطة البداية مرة أخرى. لأشد ما كانت تعاستي ساعتها؛ لأنه لم يعد أمامي إلا خياران أحلاهما مرٌ، إما أن أتحملها وإما أن أهرب منها نهائياً بالاستقالة. ولأني أم لثلاثة أطفال يحتاجون إلى المأكل والملبس، فليس أمامي إلا أن أتحملها.

ومعظم الناس يتطابق حالهم و"مارجو" لأنهم لا يستطيعون ترك وظائفهم، لكن إذا لم يكن بد من العمل مع أشخاص سلبيين، فلتُحد قدر استطاعتك من تفاعلك خارج العمل معهم. فلست مجبراً على مشاركتهم السيارة أو الذهاب لتناول الغداء أو قضاء وقت بعد العمل معهم. إن جزءاً من مسئوليتك المهنية لا أن تكون موظفاً لا يحاول الآخرون الابتعاد عنه فحسب، بل أن تكون شخصاً يسعدون بالعمل معه.

إن ثمة موقفاً جديداً ينتشر بين أصحاب الشركات، والمدراء، والمشرفين، والزملاء، والعملاء، ويبدو أن هذه النزعة ستستمر لتترسخ في العقد القادم والقرن القادم. فقد وجدنا لدى كل من حادثناهم سئماً من المواقف السلبية والأداء السيئ، ومللاً من العاملين الذين لا يعرفون إلا عبارة واحدة: "هذا ليس من عملي". إن أصحاب العمل يبحثون اليوم عن عاملين يفيضون حماساً وإيجابية إزاء العمل بالشركة، لكنهم لا يحصلون دائماً على كل ما يريدون. أحد مدراء الموارد البشرية بمستشفى كبير قال لنا:

> إننا مسئولون أمام موظفينا عن أن نوفر لهم مناخاً آمناً، وظروف عمل ملائمة، ووظيفة قيمة، لكن ماذا سيقدمون لنا في المقابل؟ فلا يزال في شركتنا من العاملين مَن لم يدركوا بعد أن التوظيف عملية ذات اتجاهين. فهم لا يكفون عن الطلب والأخذ، لكنهم لا يعطون أبداً مقابل ما يأخذون. وهذا لا

يمثل لنا قلقاً فبعد عملية خفض العمالة التي نقوم بها الآن، لن يكون لهم وجود في شركتنا.

الرئيس التنفيذي لأحد البنوك الصغيرة حازم وصارم في تعامله مع الموظفين الذين يضنون على العمل بجهدهم؛ حيث نجده يقول:

عندما لا يعطي الموظف ١٠٠٪ من طاقته وقدرته للعمل، أمهله مرة أو مرتين. ثم يكون علي أن أقرر هل أحتاج إلى مثل هذا الشخص في فريق العمل أم لا.

وقد شرح لنا مدير شئون العاملين بشركة تأمين متوسطة المستوى التأثير السلبي لأحد أفراد فريق العمل على بقية أعضاء الفريق:

إحدى العاملات معنا دائمة التجهم. وقد حاولنا مراراً معرفة السبب لمساعدتها وفي كل مرة نسألها: ما الأمر؟ كانت تجيب: "لا شيء!" وقد بدأت حالتها هذه تؤثر في معنويات الفريق. ولا يمكننا السكوت على وجود شخص يضعف من معنويات أو دوافع الفريق. إن مناقشتها في الأمر لم تجدِ، وليس أمامنا إلا أن نقرر إلى متى سنخاطر بوجودها معنا.

واليوم يبحث الرؤساء التنفيذيون عن عمال يكون لهم تأثير إيجابي على الزملاء والعملاء. وإذا علمت أنه ما يقارب ألفين إلى ثلاثة آلاف شخص يفقدون وظائفهم يومياً، فليس أمامك إلا أن تجتهد لكيلا يعتقد أهل الحل والعقد أن لك تأثيراً سلبياً على الشركة. وإذا أردت أن تكون ذا تأثير إيجابي على الآخرين، فإنه يتعين عليك أن تجلس مع نفسك لبعض الوقت لتقيم اتصالك بهم وتأثيره، وأن يكون تقييمك لمستويي الاتصال اللفظي والفعلي؛ فكلاهما مهم. كما يجب أن يتطابق قولك وفعلك.

استمع إلى تعليق أحد المدراء:

أُشجع العاملين معي في فريق العمل على أن يعطوا أنفسهم وقتاً أكثر للإجابة عن هذه الأسئلة: هل تركز على الجوانب الإيجابية في وظيفتك؟ هل ترحب بالعمل التعاوني كفرد في فريق؟ هل حديثك إيجابي ويدعو إلى التفاؤل؟ هل تهنئ الآخرين إذا أجادوا؟ إن الإجابة عن هذه الأسئلة غاية في الأهمية؛ لأنه لا يمكنني الإبقاء على أشخاص في بقائهم الإساءة إلى قسمي.

كيف ستجيب عن الأسئلة السابقة إذا طرحها عليك مديرك؟ هل يُعرف عنك أنك من أكثر العاملين إيجابية في قسمك وشركتك؟ وإن لم تكن معروفاً بذلك، فما هي الخطوات التي أنت على استعداد لاتخاذها من أجل تغيير الموقف؟

إن كل فرد تقريباً ممن حاورناهم تحدث عن أهمية العاملين الذين ليسوا *إيجابيين* فحسب، بل *مبادرين* أيضاً، هؤلاء الأشخاص يتحكمون في حياتهم بدلاً من السعي للتحكم في حياة الآخرين، أو السماح للآخرين بالتحكم في حياتهم. وهذا ما ذهب إليه أحد الرؤساء التنفيذيين بقوله:

> الأشخاص الذين نحتاج إليهم يجب أن تتوافر فيهم المبادرة، والمبادأة، وتحمل المسئولية حال النجاح والإخفاق بدلاً من أن تأتي أفعالهم كردود على ما يدور حولهم من مواقف، وما يصدر عن الأشخاص حولهم من أفعال. فما تحققه شركتنا من مبادرة وسبق يكون على قدر ما يتوافر في عامليها من روح المبادرة والسبق.

هل ترى نفسك شخصاً مبادراً؟ هل يصف رئيسك ومديرك سلوكك بأنه مبادر أم رجعي؟ وهذا ما أكد عليه أحد الرؤساء التنفيذيين:

> إن الأشخاص الرجعيين لهم حضور ممقوت، حيث يهدرون وقتهم وطاقتهم في التذمر وفي ردود الأفعال بدلاً من إدخارهما لحل ما يواجههم من مشكلات. إن ساعة واحدة أقضيها في مراقبة العاملين تكفيني لتحديد هل سيكونون قوة دافعة أم عائقاً رجعياً لشركتنا، وإذا تبين أنهم عائق فلن يمكثوا معنا طويلاً.

وقد عرض لنا مدير الموارد البشرية بشركة صناعية هذا المثال على كيفية تعامل اثنين من العاملين لديه مع نفس الموقف بطريقتين مختلفتين: أخبر فريق العمل بالشركة عندما اجتمع مؤخراً كلاً من "جانيت" و"دافيد" بأن قسمهما - نتيجة لمشاكل لم تكن متوقعة - تأخر عن أداء بعض الأعمال المنوطة به مما أثر في قدرة الفريق على إنهاء المشروع في الموعد المحدد؛ لذلك طالب قائد الفريق كل فرد أن يقوم - مساهمة منه في الحل - بالعمل ساعة إضافية كل يوم مدة أسبوعين؛ لتدارك ما فات والعودة بالمشروع إلى المسار المخطط له، وإلا فإن الشركة ستخسر عقداً مهماً مع واحد من أفضل عملائها.

وعلى الرغم من أن "جانيت" لم تكن سعيدة بهذا العمل الإضافي، إلا أنها عزمت على القيام بما عهد إليها، فوضعت خطة عمل، وشرعت في تنفيذها. "سأطلب من إحدى جاراتي أن تحضر أطفالي معها من المدرسة. وسأتفق مع جليسة أطفال لتبقى معهم فترة من اليوم. أما الغداء فلن يمانع زوجي في إعداده؛ لأنه يسبقني بالعودة إلى المنزل. سيكون الأمر شاقاً، لكن عملي يستحق هذا الجهد".

على الجانب الآخر أهدر "ديفيد" وقته في الشكوى لزملائه الذين لم يجدوا بداً من الاستماع. "هذا ليس بعدل! ولم آتِ إلى هنا للقيام بهذا. كما أنه ليس خطئي. فلم أكن موجوداً عندما حدث هذا التأخير! فقد كنت مدة أسبوعين في إجازة. والآن أجد نفسي في هذا التوتر بسبب أمر ليس بخطئي أو مشكلتي".

هل رأيت الفرق؟ بينما أهدر "ديفيد" وقته وطاقته في الشكوى والتضجر، استخدمت "جانيت" وقتها وطاقتها في العمل مع الآخرين على حل المشكلة. إذن ما هو الدرس المستفاد هنا؟ يقول هذا الرئيس التنفيذي إنه بعد ذلك بشهرين وجدت الشركة نفسها مضطرة لخفض أعداد العاملين. ولم يدهشني – كما لم يدهش أي شخص آخر في الشركة – أنه تم الاستغناء عن "ديفيد" في حين احتفظت "جانيت" بوظيفتها. إن الشخص الوحيد الذي فاجأه سير الأمور على هذا النحو هو "ديفيد". العجيب أن كثيراً من العاملين يهدرون وقتهم في الشكوى والتذمر وردود الأفعال السلبية، ثم يُدهشون عندما يجدون أنفسهم أول الراحلين.

قد يفوتك أن تدرك أن أداءك من شأنه أن يقيم المنظمة أو أن يهدمها. وموقفك كذلك قد يكون أكبر باعث للقوة لديك، أو أشد عائق في طريقك. والكثير من العاملين يجهلون هذه الحقيقة؛ لذلك وجدنا الكثيرين ممن حادثناهم يقولون: "إن وظيفتي شاقة، ومع ذلك فإن شركتي لا تشجعني لأبذل قصارى جهدي". إن ما يجب أن تقتنع به هو أن الشركات اليوم لا ترى أن تحفيز العاملين إحدى مسئولياتها؛ لأن التحفيز عملية لا تأتي من الخارج، إنما منشأها النفس "وظيفة داخلية" وهذا يعني أن العاملين يجب أن يحركوا أنفسهم نحو العمل الجاد دونما حاجة إلى ترغيب أو ترهيب. إن العامل القيم – الذي تسعى أي شركة لتوظيفه واسترضائه – هو من يوجد داخله الحافز للعمل.

إن أصحاب الأعمال اليوم يبحثون عن العاملين الذين:

- يريدون العمل.
- يستمتعون بما يؤدون.
- يعتزون بشركتهم وبمنتجاتهم وبخدماتهم.
- يهتمون بعملائهم وزملائهم في العمل.
- يتصفون بما يجعل الآخرين يتطلعون إلى العمل بجانبهم.
- يضفون على العمل من مرحهم، وتحملهم، واستقامتهم، وقدرتهم على التأثير الإيجابي من خلال الفعل والقول ما يجعله مكاناً أمثل.

هذا هو ما ستنشده فيك شركات المستقبل. وقد أكد الرؤساء التنفيذيون، ومدراء الموارد البشرية، والمدراء، وأصحاب العمل مراراً وتكراراً على أن الموقف حالة "معدية" إذ سرعان ما ينتقل موقف شخص واحد إلى الآخرين.

وإذا كان الموقف – كما يقال – معدياً، فهل موقفك يستحق العدوى به؟ هل يساعد موقفك على خلق بيئة عمل صحية بمؤسستك؟ ما الذي تستطيع عمله – وتحتاج إلى عمله – لكي تتميز عن الآخرين، ويعرف عنك أنك صاحب تأثير إيجابي على عملائك، وزملائك وشركتك؟ كيف ينظر إليك من بيدهم اتخاذ القرارات التي من شأنها أن – ولسوف – تؤثر في مستقبلك؟ ولكي تظل موظفاً، فإن عليك بأن تحب وظيفتك وأن تلعب دورك بإتقان.

افتح ذراعيك للتغيير

▣ من هم العاملون الذين يجدر بي الاحتفاظ بهم؟ هم هؤلاء الذين لديهم القدرة على التكيف مع كل التغييرات التي تمر بها الشركة ببراعة، وتصميم، وتفاؤل، والذين يتميزون بالمرونة الكافية لمواجهة التغيير بشجاعة ودون اللجوء إلى الشكوى، أو الوقوع في اللامبالاة، أو الغضب، أو الخوف.

ولاشك أن الرؤساء التنفيذيين، والمدراء، ومدراء الموارد البشرية، وأصحاب الأعمال أصبحوا أكثر اقتناعاً بأنهم في أمس الحاجة إلى العاملين الذين يعتبرون ممثلي تغير ناجحين داخل الفريق وبالنسبة إلى الشركة ككل. ماذا نقصد بتعبير "ممثلي تغير"؟ إن الممثل هو شخص يقوم مقام شخص آخر أو شركة في مصالحها ووظيفته رعاية العمل وضمان سير الأمور في مساراتها المخططة. وبالتالي يمكننا القول بأن ممثل التغير يساعد على رعاية العمل التجاري لصاحب عمل ما من خلال تيسير التغيير.

هل أنت ممثل تغير في شركتك؟ أيمكن للآخرين أن يعتمدوا عليك في ضمان سير الأمور كما هو مخطط لها؟ هل تستمر في الاهتمام بالعمل وسط التغير؟ وقد عبر لنا أحد الرؤساء التنفيذيين عن إحباطه بسبب تباين درجات التكيف بين عامليه:

> بعض العاملين يحبون التغيير، والبعض الآخر يكرهونه، هذا يرحب به وذاك يهابه. فبينما يتساءل بعضهم: "لماذا تأخر التغيير؟" يحاول البعض إغماض عيونهم ويتمنون لو لم يأتِ. الكثيرون يأتون إلى العمل متحمسين ونشيطين لكونهم جزءاً من الشركة "الجديدة"، وهناك الكثيرون أيضاً يأتون خائفين، وغير مبالين.

ولأن التغير صفةٌ لا تنفصم عن مناخ العمل اليوم، فإن الضجة التي يثيرها الكثير من العاملين حوله تبدو مثيرة للدهشة.

يقول أحد الرؤساء التنفيذيين:

> نخطط لعقد ستة اجتماعات للعاملين في الثلاثة أشهر الأولى من السنة القادمة، سنخصص ثلاثة منهم لمناقشة قضايا التغير، وستعقد تحت المناوين التالية "مسايرة التغير"، "احتواء التوتر المصاحب للتغير" و"التغير لا يقتل أحداً".

ليس ثمة شك في أن هناك بعض الناس يرهبون التغير، وقد يتساءل هؤلاء: ومن لا يرهبه؟ وعلى الرغم من أن بعض العاملين تعودوا أن يخافوا التغير، فإننا يجب ألا ننسى أبداً حقيقة أن التغير سنة كونية، وأننا كبشر نتمتع بمرونة عالية في التعامل مع المتغيرات، فقد فتحنا عوالم جديدة، وحاربنا الأوبئة والأمراض، وتكيفنا مع الثقافات المستجدة، واستحدثنا مخترعات جديدة غيرت مجرى حياتنا، لقد انتقلنا من العصر الزراعي إلى الصناعي، حتى وصلنا الآن إلى عصر المعلومات. لقد انتقلت البشرية وارتقت لأننا – نحن البشر – رواد ومحدثو التغير.

لماذا إذن نفترض تلقائياً أننا لن نستطيع إدماج التغير إدماجاً ناجحاً في حيواتنا؟ إن جيلنا أفضل تعليماً وأحسن صحة وأكثر حركة من أي جيل مضى. ومن الحري بنا أن نتعامل مع التغير كما كان أجدادنا (بل أفضل مما كانوا) يتعاملون معه. ارجع بذاكرتك إلى الوراء، وتخيل المهاجرين على متن الباخرة "ماي – فلور" وقد طلب منهم حضور ورشات عمل عن كيفية التعامل مع التغيرات الناشئة عن العيش في مكان جديد، حيث لا منازل، ولا مدارس، ولا دور عبادة، ولا محال تجارية. وهم لم يقرءوا كتب التعلم الذاتي في التكيف مع التوتر، ولم يشكلوا جماعات مساندة نفسية لتطبيع مشاعرهم على العيش في أماكن صغيرة ومتقاربة مع غرباء مدة ثلاثة أو أربعة أشهر وهي فترة رحلتهم إلى العالم الجديد. إنهم بكل بساطة عرفوا ماذا يريدون وفعلوا ما أرادوا.

وقد عبرت مديرة للموارد البشرية بإحدى الشركات عن قلقها من أن الشركات تعطي موظفيها الانطباع الخطأ عن التغير، وهذا هو السبب لما ينشأ من مشاكل:

> عند مرحلة ما أثناء مسيرة التغير تصل إلينا رسالة تقول إننا ربما لا نستطيع معايشة التغير، بمعنى أننا قد لا نجيد التعامل معه، وأنه قد لا يحمل لنا خيراً، رغماً عن أن التغير ليس سهل الوقع على النفس، إلا أنه يجب الوثوق

في قدرتنا على التعايش معه، وفي أنه لن يضرنا إلا إذا أهملناه، ولعلنا لا نعطي عمالنا الثقة الكافية.

إن بوسع كل فرد أن يتكيف جيداً مع التغير إذا تعامل معه - كما كان في الماضي - بعزم، وجدٍ، وجهد مكثف، وشيء من المرح. ولابد وأن يصادف الكثيرون منا في حياتهم الخاصة تغيرات غير متوقعة، وأحياناً مؤلمة. لكن علينا أن نحاول إلى أقصى حدٍ ممكن ألا نترك هذه التغيرات تتعدى النطاق الشخصي؛ حتى لا تؤثر في حياتنا المهنية. بيد أن التغيرات في مكان العمل شأنٌ آخر. فقد تحدث نتيجة لطريقة تفكير جديدة، وتطور تكنولوجي، أو نتيجة للتجديد والتقدم، والمعرفة والاتصال، وكذلك نتيجة للدمج والاستيلاء، والتسريح والتخفيض في العمالة. وهذه التغيرات المنظماتية من شأنها أن تؤثر تأثيراً مباشرة في حياتنا المهنية، وما يستتبع ذلك من تأثير في حياتنا الشخصية. وقد تثير هذه التغيرات والمستجدات لدينا مشاعر الحزن، والإحباط، والأسى، والغضب، خاصة عندما يتم الاستغناء عن بعض الوظائف، والأشد إيلاماً، عندما ينتهي وجود الشركة ككل. لذلك ومادام التغير تجربة حياتية طبيعية، فمن الأجدر بنا أن نركز في حديثنا على معرفة كيف نجعل هذه التجربة إيجابية ومثرية.

لاحظت مديرة من المديرين التنفيذيين بإحدى المؤسسات كيف يتعامل موظفوها مع التغير بطريقتين مختلفتين:

> كنا نمر بتغير منظمي جذري خلال العامين الأخيرين، وكان العاملون لدينا منقسمين إلى مجموعتين: المجموعة الأولى وكانت تركز على إيجاد أفكار وطرق جديدة من شأنها أن ترتفع بهم وبأقسامهم إلى مستوى أعلى من الخبرة والمعرفة، وكانوا يتعلمون من كل شخص يتصلون به، ومن كل تجربة تصادفهم، وقد التحق البعض منهم بالدورات التعليمية من أجل زيادة رصيدهم المعرفي، وتنمية مهاراتهم، والارتقاء بقيمتهم وأهميتهم لدى الشركة.

أما المجموعة الثانية فلم ترحب بالأفكار والطرق الجديدة، وكانوا دائمي الحديث عن "الأيام الخوالي وطيبها". إن التمني، والقلق، والرجاء دونما خطوة إيجابية لن يحفظ لهم وظائفهم. وليس ثمة شك في أني ومدرائي نعتمد كثيراً على أفراد المجموعة الأولى. إننا نحاول جاهدين أن نتفادى تسريح العمالة، لكن إذا وجدنا أنفسنا مضطرين للقيام بذلك، فنحن نعرف بلاشك أي الفريقين أحق بالبقاء.

هل توجد مجموعات كهذه في مكان عملك؟ وإذا كانت موجودة، ففي أيهما تضع نفسك؟ كيف سيصف رئيسك التنفيذي رؤيتك للتغير؟

إن التغير موجود وهو بلا شك سيستمر دونما هوادة وأسرع من ذي قبل. إن مما قيل إن المعلومات التي نجدها في عدد الأحد من جريدة "النيويورك تايمز" اليوم تفوق ما وجده أجدادنا طيلة حياتهم. إن التفكير بأن التغير حتماً سيتوقف، وغياب الاستعداد للتغيرات التي تلوح في الأفق سيجعل حياتنا أصعب كثيراً. إن التغير لكي يكون له أثر إيجابي في حيواتنا يحتاج إلى قدر أكبر من المرونة العاطفية، والطاقة. وهو ما أوجزه مدير فرع بأحد البنوك:

> إن كثيراً من العاملين يهدرون قدراً كبيراً من طاقتهم العاطفية في التعلق بالعادات القديمة، وفي الاعتقاد بأنه لم تعد لديهم الطاقة اللازمة لمعالجة التغيرات التي نواجهها في الصناعة البنكية. وهذا الموقف السلبي يؤثر في زملائهم في العمل، ويضعف من قدرتهم على اتخاذ القرار، ويضر كذلك بفرصهم في النجاح المستقبلي داخل المنظمة.

إن الشركات تحتاج إلى عاملين لديهم القدرة على مواجهة التحديات الجديدة بنظرة وموقف إيجابي، وإليك ما قالته مديرة شركة إقراض لموظفيها:

> نعلم أن التغير أحياناً ما يبدو مخيفاً ومرعباً، لكنه يحمل في أحيان كثيرة نفعاً كبيراً، وإن لم تتجاوز الحدود المرسومة لك، فلن تعرف حدود قدراتك.

إن التغيرات في حيواتنا الشخصية والمهنية – شئنا أم أبينا – سريعة الإيقاع، حتى إن الواحد منا لا يكاد يكيف نفسه مع أحدها حتى يدهمه آخر. إن أية امرأة خاضت تجربة الولادة يمكنها أن تتذكر جيداً آلام مخاضها الأولى. فالكثيرات منا – نحن النساء – قلن لأنفسهن في البداية: "ما وجه الصعوبة؟ سيكون الأمر سهلاً" لكن عندما تقدم المخاض، غيرت الكثيرات منا رأيهن. إن المرور بالتغير يشبه إلى حد بعيد تجربة المرور بطلقات المخاض. كان الأمر سيكون هيناً علينا لو أن هناك وقتاً لالتقاط الأنفاس. والاسترخاء، والهدوء، والاستعداد للطلقة التالية، كذلك حالنا مع التغيرات متسارعة الخطى في عالم اليوم، لم يعد هناك، للأسف، وقت لالتقاط الأنفاس.

ولكن حتى لو كانت طلقات التغير تأتي متتابعة، الواحدة تلو الأخرى، وحتى لو لم يكن لدينا الوقت الكافي للتكيف، فإن لدينا القوة لأن نحدد الطريقة التي نتفاعل بها مع التغير، فقد نأخذ في العويل والصراخ فيمن حولنا ونلقي باللوم على الآخرين، وقد نختار نهجاً آخر بأن نهدأ قليلاً، ثم نتعامل مع المستجدات، وعندما تقف أمام هذين الخيارين لتقرر، ضع شيئاً واحداً نصب عينيك وهو أنه كلما تحفزنا وقاومنا التغير، وجدناه أكثر إيلاماً. إن المقاومة لم تمنع مطلقاً وليداً من أن يأتي للوجود، ولن تمنع كذلك فكرة وليدة من أن تنتشر. إنها فقط تجعل من التغير عملية أطول أمداً

وأشد وطأة على النفس. فالتغير واقع لا محالة، وعلى الرغم من كل شيء. ولن نستطيع احتواءه إلا إذا تعلمنا أن نهدأ، ونسترخي، ونتحرك مع تيار التغير وليس ضده.

وليس هذا بالوقت الذي تتكاسل فيه وتلقي عن كاهلك المسئولية تحت ذريعة أن المدراء لا يأخذون بأيدينا خلال عملية التغير. أحد المشرفين في مصنع لمعالجة المياه عبر عن هذا قائلاً:

> بعض العاملين معنا يقولون إنهم يرحبون بالتغيير ماداموا سيسيرون فيه بالسرعة التي تتراءى لهم. إنهم لا يعتبرون أنفسهم مقاومين له، بل في حاجة إلى متسع من الوقت. وهم يسمون ذلك: "ضبط للتغيير على قدر خطوهم" ولكنني أسميه فشلاً في التعاون من أجل صالح الشركة.

إن التباطؤ ومقاومة التغيير له أثر سلبي على عملائك، وزملائك، وشركتك. إن النجاح يحتاج إلى تضافر جهود كل أعضاء الفريق. وقد تجد من العاملين من يخبرك أنه لا يعتقد أن إحجامه عن الترحيب بالتغير سيكون أثراً ملحوظاً أو ذا شأن؛ ذلك لأنهم ينظرون إلى أنفسهم كترس صغير في عجلة المؤسسة الضخمة. وهذا خلاف الحاصل، فالمدراء والرؤساء التنفيذيون يلاحظونه بالفعل. وقد علق شريك مدير بإحدى شركات المحاماة بالقول:

> عندما كنت طفلاً، وكان ذلك في منتصف الخمسينيات، كنا العائلة الوحيدة بالحي التي لا تمتلك تلفازاً، وذلك لأن والدي كان يرى التلفاز نزوة أو بدعة لن تلبث أن تزول. وبعض شركائي اليوم يشبهون والدي. حيث يرفضون القبول بحقيقة أن إدخال الكمبيوتر في البحث أصبح ضرورة ملحة فلم يعد لدينا الوقت لنقضي ساعات في بحث القضايا أو استخدام أشخاص للقيام بذلك، حيث يكلفنا مبلغاً كبيراً، إن المقاومة التي تبديها قلة تؤثر سلباً على الشركة كلها.

وقد ذكر عدد آخر من المدراء آراءً مماثلة تؤكد حقيقة أنهم يلاحظون عندما يعترض أحد العاملين على التغيير. وهذا لا يعني أن نلهث وراء كل فكرة جديدة تظهر لنا، كما لا يعني أيضاً أن العامل لا يحق له الإدلاء برأيه أو الاعتراض على التغييرات المقترحة. وهذا ما ذهب إليه مدير سلسلة محال بقالة معروفة:

> نحن نقدر العاملين الذين لا يخشون الدفاع عما يرونه أفضل للعميل والشركة، والذين لا يتذمرون ويشكون من التغييرات الجديدة، إنما يقدمون

لنا الرأي الثاقب والتخصص الذي يدفعنا إلى الإنصات لهم وإعادة النظر في توجهنا.

والناس لا يعرفون على وجه التحديد كيفية الاستجابة للتغيير. انظر إلى قول أحد العاملين: "إنني في حيرة من أمري. ما الذي تريده شركتي على وجه التحديد؟ إذا أبديت اعتراضاً على التغيير وصموني بأني متذمر، وإذا لزمت الصمت رأوني شخصية مهزوزة، وليس لديها الشجاعة الكافية للدفاع عن آرائها". وفي مثل هذا المأزق، فإن على العاملين أن يقيموا كل موقف على حدة تقييماً دقيقاً، ثم يقوموا بالتصرف الصائب الذي يمليه الموقف. كما يجب أن يكونوا قادرين على تحليل وشرح الأسباب التي جعلتهم يتخذون موقفاً مؤيداً أو معارضاً للتغير. ويكون من الأفضل الاحتفاظ بحجتك ضد التغير للأوقات التي تجد نفسك فيها ليس أمامك إلا الإفصاح عنها. ومن الأهمية بمكان أن تدرك أيضاً متى اتخذ القرار بالتغير، ولم تعد تجدي الاعتراضات والمناقشات مهما كثرت.

والرؤساء التنفيذيون يريدون التزاماً بالتغيير عندما يكون ضرورياً. ومادام الأمر كذلك، لماذا إذن يقاوم الكثير من الناس التغيير؟ إن السبب الأول هو الخوف، مع أن قلة فقط هي التي تعترف به. فليس منا من يقر بأننا نشك في قدرتنا على تقبل الأفكار الوليدة، أو استخدام التكنولوجيا الحديثة، أو التكيف مع المؤسسات الجديدة. إننا حتى لا نريد التفكير فيما يتطلبه المستقبل من مستحدثات: كل جديدٍ من إدارة، وطرق للأداء، ومصطلحات، ووظائف، ومواصفات وظيفية... وللخوف صور عديدة:

١. **الخوف من المجهول**: يا تُرى ماذا سيحدث لشركتي، ولوظيفتي، ولحياتي؟ وماذا يخبئ لي القدر تحت عباءته؟ وهل مستقبلي آمن؟

٢. **الخوف من فقد السيطرة**: ماذا يجب أن أفعل؟ هل سأظل في موقف المتفرج بينما يتخذ آخرون قرارات تقلب حياتي رأساً على عقب؟

٣. **الخوف من التقصير**: أنا أعرف كيف أقوم بهذه الوظيفة الآن، لكن هل سأكون قادراً على القيام بها بالصورة المرجوة في ظل التغير والتغيير الذي لحق كل شيء؟

٤. **الخوف من الخروج خارج نطاق راحتك الشخصية**: منذ أعوام وأنا أقوم بوظيفتي هذه، وأنا ماهر بها. لماذا إذن يتحتم علينا تغيير شيئاً يمضي بنجاح منذ سنوات؟

ليس ثمة شك في أن العاملين ينظرون إلى التغير من منظور مغاير لذلك الذي ينظر منه مشرفوهم، ومدراؤهم، ورؤساؤهم التنفيذيون. تخيل "السيناريو" التالي. "جو" عاملٌ ماهر بوظيفته ومجد فيها، وحصل أخيراً على ترقية. وهو دائم الاعتزاز بنفسه

وعمله. كما أنه قانع بمرتبه وبالحوافز التي يحصل عليها، ويخطط للبقاء في وظيفته حتى التقاعد. لكن الرئيس التنفيذي في شركته دعا إلى اجتماع طارئ. لاحظ أفكار "جو" (والمكتوبة بخط مائل) أثناء سير الاجتماع، وانظر هل تستطيع تحديد مكونات تخوفه؟

في هذا الاجتماع يبدأ الرئيس التنفيذي بالقول: "في الأشهر القليلة القادمة سنقوم بإدخال بعض التغييرات المهمة". (تغييرات! أية تغييرات؟ وما الخطأ في الطريقة التي نعمل بها حالياً؟). لقد استمعنا إلى أفكاركم كلها. (أفكاري! أنا لا أتذكر أن أحداً سألني عن أفكاري!) لكننا نريد أن نتكاتف ونعمل معاً كفريق واحد. (أنت تقصد العمل مع كل شخص آخر؟ كيف سيعرف أي شخص ما أساهم به؟ وفوق هذا وذاك، أنا لا أحب هؤلاء الأشخاص الحب الذي يعينني على العمل معهم في فريق. أنا سعيد بالعمل وحدي). وسوف نقوم بالتخلص من بعض وظائف الإدارة الوسيطة؛ لكي يتم التواصل من القاع إلى القمة بشكل أفضل. (بان القصد! لقد مكثت أعواماً أسعى إلى هذه الترقية، واليوم قد تصبح نسياً منسياً). سننحي مسمياتنا الوظيفية جانباً، ونشير إلى بعضنا البعض كأعضاء فريق. (أنا أحب وظيفتي! فلا تجردني منها. فقد حصلت عليها بعد كدٍ واجتهاد). كما نحتاج إلى تحسين الجودة وخفض النفقات (هذا يعني أن علينا أن نعمل بجد أكبر وقتاً أطول لقاء نفس المرتب) ونحتاج كذلك إلى خفض العمالة (هذا يعني الاستغناء عن أية وظائف جديدة). ونحن نعتمد في ذلك على مساعدتكم المتحمسة. (العمل يزيد، والمرتب كما هو، وتطلب مني حماساً!) ونرجو ألا تقلقوا. (ماذا تقصد بـ "ألا نقلق"؟. لدي أسرة أعولها، وفواتير أدفعها، ويبدو من حديثك أني قد أفقد وظيفتي، فكيف لا أقلق؟!) إننا في أمس الحاجة إلى مساندتكم الصادقة طوال فترة التغيير هذه... (معلوم! تقصد أن أواصل العمل بكدٍ ومثابرة حتى اليوم الذي أُسرح فيه) لأننا جميعاً في مركب واحد، (هذا ما يقوله أمثالك عندما يجدون أنفسهم في مأزق).

ويمر الكثير من العاملين بهذه المخاوف عندما يجدون أنفسهم وجهاً لوجه أمام التغير ويشعرون بأن الإدارة لا تتفهم موقفهم، لكنَّ المدراء والرؤساء التنفيذيين يشعرون غالباً بأن العاملين هم الذين لا يتفهمون الموقف، وهذا ما دلل عليه أحد الرؤساء التنفيذيين بالقول:

> يعتقد عمالنا أن الإدارة العليا لا شاغل ولا هم لها إلا استنباط طرائق جديدة للتغيير. لكننا نسعى لمسايرة قوى خارجية وللحفاظ على السبق في المنافسة. فقد تغيرت سوقنا، وزادت طلبات وتوقعات عملائنا عن ذي قبل. ولم يعد أمامنا اختيار، فإما التغير، وإما الزوال. وإن زالت الشركة سيصبح عمالنا عطلة، وساعتها سيلقون باللوم علينا؛ لأننا اتخذنا القرارات الخاطئة.

لقد قيل إن انعدام التواصل هو المسبب رقم واحد لنشوء المشاكل في العلاقات الشخصية، وينطبق هذا القول على العلاقات بين العاملين وأصحاب الأعمال. إن التغير يتطلب تواصلاً مستمراً يسعى إليه الطرفان، لكن الخوف للأسف يجمد العاملين في أماكنهم ويمنعهم من التعبير عن آرائهم ورؤاهم؛ لذا عندما يواجهنا التغيير علينا أن نطرح على أنفسنا هذا التساؤل: هل مقاومتي للتغيير أتت بدافع من مخاوفي؟ إنه سؤال صعب، والإجابة الموضوعية عنه ليست بالأمر الهين. فمخاوفنا من المجهول ومن فقد السيطرة أمر طبيعي. فنحن نعرف أننا لن نكون أكفاء بما يكفي عند القيام بمهامنا ونحن في طور تعلم طرق جديدة للقيام بها. ونعلم كذلك أن التغيير يتطلب عملاً أكثر. هل نحن مستعدون لنبذ الحاضر من أجل المستقبل؟ قد نجهل ما سيجلبه لنا المستقبل، لكننا مسئولون عما نعده نحن للمستقبل.

وغالباً ما يصنع تغيير في الموقف المعجزات، وأذكر أنه بعد أحد أحاديثي، أتت امرأة وطلبت الحديث معي. كانت "أدريان" مديرة مستوى متوسط بإحدى مؤسسات الادخار والإقراض منذ ثمانية عشر عاماً، وفي هذا الأُسبوع استدعاها مشرفها إلى مكتبه لمناقشة موقفها السلبي تجاه دورها المتغير. وقد قالت لي "أدريان":

"كنت لا أرحب بكل التغييرات التي تحدث بالشركة، لكن لم أكن أدري أن موقفي كان ملحوظاً ومعروفاً للإدارة" ثم استطردت قائلة: "كنت أرى التغيير كله خيراً، حتى بدأ يؤثر مباشرة في الطريقة التي أؤدي بها وظيفتي. في البداية كان عليّ ترك مكتبي والانتقال إلى قمرة. ولكم كان هذا قاسياً على نفسي! وبعد ذلك تم إسناد مهام وظيفتين إليّ، تلك المهام التي كنت أنهض بها عندما كنت موظفة استقبال مستجدة: فتح خزائن الودائع، وتوزيع كوبونات خروج السيارات من ساحة الانتظار على العملاء. وأشعر الآن بأني أرتد إلى الوراء بدلاً من الخطو للأمام".

وبعدما استمعت إليها اقترحت عليها تغييراً دقيقاً وبسيطاً. فبدلاً من أن يكون تفكيرها على شاكلة: "أنا لا أصدق أن شخصاً في مثل أقدميتي يُطلب منه القيام بوظائف المبتدئين هذه" أو أن تفكر بهذه الطريقة "أنا لا أصدق أني عوضت خيراً، وذلك بفتح خزائن الودائع وتوزيع الكوبونات!" فضحكت وقالت: "سأجربها! إن هذا يبدو أكثر إيجابية من الطريقة التي أنظر بها الآن للموقف".

وبدأت "أدريان" في انتهاج مسلكٍ إيجابي، وذلك بأن قررت أن تسأل الإدارة العليا إن كان بإمكانها تحديد اجتماعات أسبوعية للزملاء داخل قسمها؛ بهدف أن يطرح كل فرد في حضور الجميع للمناقشة ما لديه من أسئلة واهتمامات تتعلق بالتغيير المرتقب. وسُرَّت الإدارة العليا لهذه الفكرة، وقررت تعميمها على باقي الأقسام، وطلبوا من "أدريان" تنسيق وإدارة هذه الاجتماعات بالتعاون مع قسم التعليم

والتدريب. (تذكر أنه في هذا العصر الذي يقتصد ما أمكن في الوظائف، إذا قمت بطرح فكرة جديدة، فإنك قد تكون الشخص المسئول عن تطبيقها).

مضت أشهر قليلة، وعندما قابلت "أدريان" بعدها، وسألتها عن سير عملها، دهشتُ لحماسها عند الحديث عن الاجتماعات المخصصة للتغيير. قالت: "أحب إدارة هذه الاجتماعات، فلم أقم من قبل بشيء ووجدت فيه متعة مثل هذا العمل، مع أنه يحتاج إلى جهد كبير. لقد كان يمثل بالنسبة إلي تحدياً جديداً، وأنا سعيدة حقاً لأني أساهم بهذه الطريقة الإيجابية. لقد كانت وظيفتي في السابق مريحة، لكنها كانت تزداد مللاً. وعلى الرغم من أني كنت من المقاومين للتغيير، ولم أكن أريد عملاً إضافياً، إلا أني أعترف الآن أني وجدت متعة في القيام بشيء مختلف عما اعتدت القيام به. في الحقيقة، إني في سعادة الآن بوظيفتي، لا أتذكر أني شعرت بمثلها من قبل.

وفي محاوراتنا مع كثير من العاملين وجدناهم يتكلمون عن كيف أنهم "متعبون" لكن عندما طرحنا عليهم المزيد من الأسئلة تبين لنا أنهم ليسوا متعبين بدنياً، حيث مازالوا يعملون نفس عدد الساعات التي كانوا يعملونها في السابق، إنما نفسياً، حيث إن معظمهم أصابه السأم والملل.

فقد وصفوا وظائفهم – مثل "أدريان" – بأنها مملة، وتافهة، ووضيعة. وربما يكون أحد أكثر الجوانب إيجابية في التغيير أنه لا يؤدي إطلاقاً إلى الملل، بل على النقيض فإنه يخلق الرغبة التي تمثل – إضافة إلى الإثارة، والتجديد، والطاقة المصاحبين لها – الشرارة التي بها نواصل المسير. إن الرغبة بمثابة الشحن لبطاريات حياتنا، والذي بدونه يتعذر زيادة سرعة محركاتنا. وهذه القوة المحركة يولدها التحدي الذي يأتي به التغيير: تعلم أشياء جديدة، ومقابلة أشخاص جدد، وتطوير أنفسنا كمهنيين، والإقدام على المخاطرات التي تدفعنا للوصول إلى هدفنا. ولم يكن ليحدث أي من الأمور السابقة ما لم نكن وإلى أن نكون مستعدين لنجرب الخوف الذي حتماً ما يستتبع خروجنا من نطاق راحتنا. فإن لم تكن هناك مخاطرة، فلن يكون هناك خوف، وإن لم يوجد الخوف، فلن تكون الرغبة. وإن لم توجد الرغبة فليس ثمة متعة.

وإذا أردنا أن نعيد إلى حياتنا الرغبة، فإنه يتحتم علينا أن نكون مشمرين عن سواعدنا للارتفاع إلى مستوى التحدي الذي يفرضه التغيير. ما الذي يعنيه التحدي لك؟ قد يكون من ذلك العودة للدراسة، تعلم كيف تعمل من خلال الكمبيوتر، العمل في فريق، الاضطلاع بمهام جديدة، أو إعادة رسم مسار وظيفتك. إذا أردت أن تبقى موظفاً، فإنه ربما يتعين عليك تغيير ما هو أكثر من مجرد موقفك ورد فعلك للتغيير.

فقد تضطر لتغيير بعضٍ من أفكارك وأهدافك من أجل أن تصوغ لنفسك مستقبلاً أفضل.

وعلى الرغم من أن هناك الكثيرين من الرؤساء التنفيذيين، والمدراء، ومدراء الموارد البشرية، وأصحاب الأعمال الذين تكلموا عن استيائهم وإحباطهم من عاملين لم يسايروا التغير وقاوموه، فهناك الكثيرون أيضاً الذين تحدثوا عن عاملين رحبوا به وأيدوه في وظائفهم وشركاتهم. وقد تكلم عدد كبير من الرؤساء عن عاملين شديدي التحمس لوظائفهم، ومن ذلك ما قاله مدير أحد محال البيع بالتجزئة المعروفة عن "مايك" أحد عامليه الذي جاءه، وسأله كيف يتسنى له أن ينخرط بشكل أكبر في عملية التغيير:

> عندما رأى "مايك" التغيير الذي يطرأ على قطاعات مختلفة من المؤسسة، أدرك أن قسمه تخلف عن الركب. وبدلاً من التظاهر بالغفلة عما يجري والاستمرار في العمل بالطريقة التي هو عليها، بادر بالسؤال عن الكيفية التي يمكن أن يساهم بها في تيسير التغيير في قسمه، مما يمكنهم من النهوض والسير بمحاذاة الآخرين.

وهذه مالكة متجر للأدوات المكتبية حكت لنا كيف اضطرتها الظروف لأن تقوم بخفض كبير لعدد العاملين لديها، لكن كان هناك شخص واحد لم تكن لتستغني عنه أبداً؛ لأنها لا تستطيع الاستمرار بدونه:

> لقد قضت "جانيت" الستة أشهر الماضية في تحديث مهاراتها واكتساب قدرات جديدة. وكانت دائماً تطلب إسناد مهام ومسئوليات إضافية إليها.

وعلى الرغم من أن منصبها لم يتغير، كانت "جانيت" ذكية لتدرك أن واجباتها في حركة تغير وأن عليها أن تجاري تلك التغيرات، وأن هذا الوقت يستوجب منها طلب المزيد من المسئوليات، وليس التذمر والشكوى مما يسند إليها، ماذا عنك؟ هل تسعى لتحديث مهاراتك، أم أنك تهدر وقتك ووقت من حولك في الشكوى من التغير؟

الرئيس التنفيذي لعيادة متوسطة الحجم للمرضى غير المقيمين أخبرنا أن عدداً من العاملين لديه رتبوا الاجتماعات فيما بينهم خارج وقت العمل لمناقشة كيفية التعامل مع التوتر الناشئ عن التغير:

> لقد ناقشوا فيما بينهم أفكاراً تدور حول أهمية التمرين، والنظام الغذائي الصحي، والهوايات، والاهتمامات الخارجية، كما أنهم تواصوا بالتزام روح المرح والدعابة في أوقات ضغط العمل. وآتت هذه الاجتماعات ثمارها، حيث

توثقت الصلة بينهم، وازداد قربهم من بعضهم البعض، وأصبحوا يعملون بكفاءة عالية كفريق في كافة الأماكن.

هاهم مجموعة من العاملين نظروا إلى الجانب الإيجابي للتغير، ورأوا فيه فرصاً وفوائد، وازدادوا قرباً بمعاونة بعضهم البعض في عملية التغير. هل هناك فرص متاحة بمكان عملك للعمل الجماعي، لاكتساب صداقات جديدة، وللتنسيق مع الأقسام الأخرى في كيفية التعامل مع التغير؟ هل بإمكانك أن تكون العامل البادئ في تكوين مجموعة العمل تلك بشركتك؟ هل أنت مستعدٌ للمحاولة؟

وقد أجمع كل المدراء ممن حادثناهم على أن أكثر العاملين أهمية لديهم هم هؤلاء الذين يمدونهم بالمعلومات الموثقة التي يحتاجون إليها من أجل اتخاذ القرارات الصائبة فيما يخص التغيرات الوشيكة. وهذا ما أكد عليه أحد المشرفين بإحدى شركات الإنشاء، فقد أخبرنا كيف يعتمد كل الاعتماد على أحد عامليه:

> إن "جيف" يصغي إلى ما يبديه عملاؤنا من آراء حول ما يحبونه وما لا يحبونه في تعاملهم معنا. فهو يفكر بعقلية العميل، وهو يعلم أن الجودة الفعلية لأعمالنا هي ما يحكم بها العميل. وهو يطلعني أولاً بأول على التغييرات التي يجب إدخالها من أجل تحسين خدمة عملائنا.

إن دأبه على معرفة آراء العملاء عن الخدمة نأى به وبزملائه عن أن تكون لهم نظرة ضيقة أو أن يهتموا بحاجاتهم أكثر من اهتمامهم بحاجات العميل، ماذا عنك؟ هل بمقدور مديرك الاعتماد عليك في تزويده بالآراء الصادرة عن العملاء، والتي تكشف عن أثر التغير فيهم ودرجة تقبلهم له؟

هل وجهة نظرك القاصرة هي الحائل الذي يقف في طريق تقبلك للتغيير؟ هل تصب كل تركيزك واهتمامك على الأثر المحتمل للتغيير عليك، حتى إنك لم تعد تعرف ما هو الأفضل لعملائك، وزملائك، وشركتك؟

ومن المؤكد أن هناك نماذج مشرفة على تعامل العاملين مع التغير، فرغماً عن عدم الاستقرار الذي يلوح في الأفق، فإن أغلب العاملين يبلي بلاءً حسناً في التكيف مع المستجدات.

وقد أخبرنا الكثير من المدراء، والرؤساء التنفيذيين بأنهم يكونون شديدي الفخر بالعاملين الذين يبذلون قصارى جهدهم من أجل تيسير التغيير. ماذا تتصور أن يكون قول رئيسك التنفيذي، أو مشرفك، أو مدير قسمك عن استجابتك للتغييرات التي تحل بمحل عملك؟ هل أنت نموذج مشرف في احتوائك التغيير؟

إن الكثيرين منا قانعون بالعيش بمنأى عن المتاعب. وإذا كان الخوف، والألم، والعمل الشاق من المتطلبات الأساسية للتغير، فمن السهل معرفة لماذا يتفنن بعضنا في

مقاومته. وهؤلاء البعض لا يعجزون عن عرض كل الأسباب الفعلية التي تقول إن هذا التغيير بالذات ليس في صالح القسم، أو المؤسسة، أو الفريق، أو العميل، ولكن سببهم الفعلي واهتمامهم الأساسي هو خوفهم من الأثر المحتمل للتغيير عليهم، أو على وظيفتهم، أو حياتهم.

ولذلك إذا كنت ممن يستجيبون سلباً للتغيير، فإن عليك المسارعة بتغيير موقفك وسلوكك قبل فوات الأوان. تفكر فيما تريده حقاً. الراحة مهما كان الثمن، أم الوضع الراهن، أم أيام الماضي الجميل؟ وإذا كان هذا فعلاً ما تبحث عنه أو تنتظره، فلن تمكث طويلاً في وظيفتك. أما إذا كنت تريد التحدي وترحب بالتغيير، فلسوف تظل على الدوام موظفاً. أمعن النظر في هذا القول لترى هل يتناسب ومنظورك في التعامل مع التغيير.

▣ أسلم بأن التغير الدائم هو جزء من الحياة، وأنا في سعي دائم وراء استكشاف كل ما هو جديد من الأفكار، والمذاهب الفلسفية، والتكنولوجيا، وطرق التفكير من أجل تأمين مستقبلي. كما أنني أعمل جاهداً لإضافة وغرس هذه الأفكار والمستحدثات في حياتي الشخصية والمهنية.

إذا كانت الكلمات السابقة تعبر بصدق عن موقفك من التغيير، فسوف تكون عاملاً ذا أهمية وشأن – أياً كان عملك أو مسئولياتك – في موقعك الذي أنت فيه الآن، وستظل كذلك في المستقبل.

تعلم أن تنجز عملك بمهارة وجدية وجودة أكبر

▣ من هم الموظفون الذين يجدر بي الاحتفاظ بهم؟ هم هؤلاء الذين يستطيعون إنجاز الأعمال بكفاءة وجودة في أوقاتها المحددة، إنني أفضل هؤلاء الموظفين الذين لا يخشون العمل الشاق، والذين يُعتمد عليهم في القيام بعملهم على الوجه الأكمل دونما حاجة دائمة إلى إشراف أو توجيه، إنهم يعلمون ما ينبغي لهم عمله ويقومون بإنجازه.

لقد تحدثنا فيما سبق عن ضرورة زيادة إنتاجية العمل وسرعته؛ حتى نتفادى اللجوء إلى البدائل، مثل: تقليل عدد الموظفين، أو خفض الأجور والحوافز، أو إنقاص جودة المنتج أو الخدمة. ومما لا شك فيه أن أهليتك للتوظيف تعتمد على مدى تصميمك وعزمك على العمل باجتهاد في ظل الموارد والأفراد المتاحين، إن أصحاب العمل اليوم يخشون بشكل خاص هؤلاء الموظفين الذين يضنون بجهدهم في العمل، يقول "تريفور" مدير مؤسسة بحثية:

> إن الموظفين يهدرون الوقت الكثير، إذ يأتون إلى العمل متأخرين ويغادرون مبكرين، كما يحصلون على فترات راحة طويلة، ويعودون إلى العمل متباطئين، ويتوقفون للحديث مع من يقابلونهم في طريق عودتهم، أضف إلى ذلك المكالمات الهاتفية الشخصية التي تدور حول حياتهم الاجتماعية، أو الذهاب إلى المسارح، أو الشجار مع الأولاد. وتعقد الاجتماعات تلو الاجتماعات دون إنجاز أي شيء، حيث تنقضي هذه الاجتماعات في المجادلة ودونما اتفاق. إن باستطاعتنا أن نجتاز مشكلة انخفاض الإنتاج التي

تواجهنا إذا أنجز كل شخص عمله بإخلاص وإتقان، وقام بعمله على الوجه الأكمل؛ لأن هذا العمل هو ما نقوم بتقاضي الراتب نظيره.

وهو محق كل الحق في كلامه. إنه يجدر بالعاملين – بل يجب عليهم – أن يضطلعوا بعملهم على أكمل وجه.

ولأشد ما ندهش عندما نسمع شكاوى نحو: "أنت لن تصدق كيف أتفانى في عملي، إنني حتى لا أجد دقائق أستريح فيها. عمل، عمل، عمل ولا شيء آخر منذ مجيئي حتى مغادرتي". إذا وجدت في نفسك هذه المشاعر، فقد آن الأوان لتواجهها بتلك الحقيقة التي لا يمكن تجاهلها: إنه لهذا السبب يسمى عملاً. وإذا كنت تتقاضى مرتبك، كما هو منصوص في عقد الوظيفة، لقاء العمل لعدد مناسب من الساعات، فإن لشركتك الحق في أن تتأكد من تأديتك عملك بجدية منذ لحظة قدومك وحتى مغادرتك، يستثنى من ذلك أوقات الراحة والأكل.

وأغلبنا قد سمع عبارة: "أجر يوم جيد يعني عمل يوم جيداً"، إنها عبارة صادقة كل الصدق. إن هذا ليس بالوقت الذي تظهر منك فيه عادات عمل سيئة، خاصة وأن شركات عديدة أصبحت تقوم من وقت لآخر بتقييم أداء عامليها لتحديد من يبقى ومن يرحل. واستقرار العامل في وظيفة توفر إجازة مرضية ومدفوعة الأجر مع زملاء متعاونين يأخذون بيده إذا ما تعرض للمتاعب، قد يغريه أحياناً بالاعتقاد أنه لن يفقد وظيفته أبداً، ولكن الأمر لم يعد مطلقاً مطمئناً كما كان.

وكما ذكرنا سالفاً لم يعد الآن ثمة مكان لما كان يسمى بالأحقية، وأصبح كل شيء يتوقف على الأداء. والأشخاص الذين تقوم وظيفتهم على العمل بالقطعة، أو تقديم الاستشارات، أو العمل الحر يعلمون علماً يقينياً أنهم إن لم يؤدوا ما يرضي زبائنهم أو عملاءهم، فلن يحصلوا على أجر؛ لذلك فعلى العاملين أن يعلموا أن الإجازات، والحوافز، والأيام المرضية، وغيرها هي مزايا لا يحصل عليها غيرهم في أماكن أخرى. وهي تمثل جزءاً مما يدفع لهم؛ ولذلك فهي مثل المرتب تحتاج لاستحقاقها إلى العمل بإخلاص.

ويأسف المرء عندما يجد عاملين يعتقدون أن "لهم الحق" في أن يحصلوا على الراتب، حتى وإن لم ينجزوا العمل المطلوب بالصورة المرضية؛ ولذلك فإن كثيراً من الرؤساء التنفيذيين والمدراء يشعرون بالإحباط تجاه العاملين الذين يطلبون أجور أيام كاملة نظير أيام عمل غير كاملة. انظر إلى ما قاله "آرثر" وهو مالك لنادٍ صحي:

> لديّ من العاملين من يشعرون أن لهم حقاً في الحصول على إجازة مدفوعة ليس فقط عندما يكونون مرضى، بل عندما يشعرون بالتعب، أو الضيق، أو

عدم الرغبة في العمل. أنا أتفهم أن لهم الحق في حياة غير العمل، حياة خاصة، لكنهم ينسون أني أدفع مالاً مقابل تلك الساعات التي يقضونها في الحديث داخل العمل عن المشاكل الشخصية. بيد أني لا يمكنني أن أحقق ربحاً لو سكتُّ عن استمرار هذا المسلك.

وهذا أحد الرؤساء التنفيذيين له نفس وجهة النظر السابقة فضلاً عن خطة للعمل:

إن شركتنا صغيرة الحجم، ونحن نفكر بجدية في العودة إلى نظام دفع الأجر بالساعة بدلاً من الأجور الأسبوعية، فعمالنا لا يتحرجون من إهدار وقت العمل في محادثاتهم الهاتفية عما يعتزمون القيام به في الإجازة الأسبوعية، وعن نظامهم الغذائي، أو أزواجهم وصعوبة السيطرة عليهم، لكن الأمر سيكون غير ذلك عندما ندفع لهم الأجر نظير عدد ساعات العمل، فإذا لم يعملوا لن يحصلوا على مقابل. نحن لا نمانع في دفع أيام الطوارئ، والإجازات المرضية، وإجازة الولادة، ولكن خلاف هذا نريد أن ندفع للأداء والنتائج.

ناقشت مجموعة من المدراء التنفيذيين بشركة مرافق قضية الدفع مقابل الأداء، حيث إنها تناسب العمالة الهامشية، وهم هؤلاء الذين لا يبذلون أقصى طاقتهم. وأجمعوا على أن هناك سببين لا ثالث لهما وراء عجز العاملين عن تحقيق الأداء الأمثل، وهما:

١. إما غير قادرين على القيام بالوظيفة. حيث ينقصهم التعليم أو التدريب اللازم. وربما يكونون في وظيفة شاقة جداً أو وظيفة لا تلائم – أو لا تُستخدم فيها – مهاراتهم ومواهبهم. وفضلاً عن ذلك قد لا يوفر المسئولون لهم الموارد، أو الأجهزة، أو الأفراد، أو الأموال، أو السلطة اللازمة لأداء الوظيفة أداءً متميزاً.
٢. وإما غير راغبين في القيام بها، إذ يتوافر لهم التدريب، والأفراد، والمال، والموارد، كما أن لديهم المعرفة اللازمة لإنجاز وظائفهم، إلا أنهم يحجمون بمحض إرادتهم عن أداء الوظيفة كما ينبغي. إذ يتركون موقفهم، ومشاعرهم السلبية، وخمولهم، واستياءهم، وعنادهم أو ربما تكاسلهم فقط يؤثر في أدائهم لوظائفهم.

والعاملون الذين لا يستطيعون إنجاز وظائفهم يحتاجون إلى المساعدة. فإذا ما توافرت لهم الرغبة، والاستعداد والحماس للاضطلاع بما هو مطلوب، فإنه ينبغي تزويدهم بالتدريب أو الموارد التي يحتاجون إليها للمساهمة الناجحة في نمو الشركة وتقدمها. أما هؤلاء الذين يعرفون ما يجب عمله، لكنهم يمانعون في القيام به، فليس هناك أفضل من الإطاحة بهم. لم يعد الأداء المتواضع للعمل خياراً أمام أحد اليوم.

إن الدفع مقابل الأداء هو بالتحديد الاتجاه المستقبلي. وهذا بالطبع لا يعني إعفاء الشركة من تقديم المكافآت المناسبة، أو المزايا المرضية، أو أن تنكر على عمالها حقهم في الإجازات مدفوعة الأجر، أو المرضية أو إجازة ولادة، أو لظرف طارئ، إنما يعني أن العاملين مسئولون عن ضمان تمام وظائفهم، حتى في الأوقات التي لا يكونون فيها بأعمالهم، أما عندما يكونون بها، فإنهم مسئولون عن إنجاز وظائفهم مسئولية كاملة. فإذا فعلوا ذلك، فإن لهم الحق في انتظار زيادات في المرتب، وانتظار الترقيات والمكافآت. وإن لم يفعلوا، فليس لهم الحق حتى في البقاء.

في الثمانينيات شاع اعتقاد يقول إن الناس في عام ٢٠٠٠ سينعمون بأسبوع عمل لا يزيد على أربعة أيام، وذلك بفضل الكمبيوتر، ولفترة ليست بطويلة بدا أن الكمبيوتر يجعل الوظائف أسهل كثيراً، لكن فجأة وعلى غير انتظار حل الكمبيوتر في كل شيء، فتم الاستغناء عن بعض الوظائف، ووجدت البقية الباقية أنه لزام عليها أن تكتسب المزيد من المعرفة، والتدريب، والتعليم. وأن تنهض بعمل أكبر من ذي قبل، حيث زاد عبء العمل نتيجة لزيادة القدرة على إنتاج كميات أكبر في فترة زمنية أقصر. حتى وصلنا إلى منتصف التسعينيات. لم نكن نعمل فقط أربعة أيام في الأسبوع كما توهم الناس في السابق، إنما ساعات عمل أطول من أي وقت مضى.

إن الشركات في عالم الأعمال اليوم تنتظر أن يعمل موظفوها بطريقة أكثر جدية، وسرعة، ومهارة. وكذلك أفضل من العهود السالفة. يقول أحد الرؤساء التنفيذيين الذين حاورناهم:

> تتطلع شركتي إلى إنجاز العمل في وقت أقصر وبأيدي عاملة أقل، وليست شركتي وحدها في المنطقة التي تصبو إلى ذلك، إنما كل الشركات الأخرى تقريباً. إذ يبحثون عن العاملين الذين لديهم الاستعداد لتحقيق هذا الهدف. إن علينا جميعاً أن نعمل بجدية وسرعة وفوق هذا بمهارة وحذق.

وإن كانت هذه تبدو أخباراً سيئة، فإليك الأخبار الجيدة: عندما تتعلم كيف تعمل بمهارة أكبر، وجدية أكثر، فإن السرعة والجودة يأتيان تلقائياً بعد ذلك، لكن احذر إذا لم يأتيا، فإن وظيفتك قد تكون في خطر. إذ تقل جودة العمل لدى البعض عندما يهتمون في المقام الأول بالزيادة والسرعة، فضلاً عن ذلك يمثل التوتر مشكلة شائعة تؤثر في الإنتاجية، بيد أن هناك وسائل كثيرة للنهوض بالإنتاجية في ظل التوتر.

لم يعد هناك من تخفى عليه أهمية الكمبيوتر في عالم اليوم. وإذا كنت ممن يمثل الكمبيوتر جزءاً أساسياً من وظائفهم. فأنت تعلم أن من شأنه أن يساعدك على أن تؤدي بشكل أكثر إتقان وأسرع وأفضل. وهناك البعض الذين يدركون أهمية الكمبيوتر، وبدءوا بالفعل يتعلمون كيف يعملون بالاعتماد عليه، لكنهم لا يسيرون في عملية التعلم بالسرعة المرجوة، وإذا كنت أحد هؤلاء فيجب ألا يطول بك الانتظار، سارع بالتعلم الآن؛ لأنك قد لا تجد هذا الوقت عندما تقوم شركتك بإدخال الكمبيوتر في العمل على نطاق واسع. ولأن الكمبيوتر يحتل مكاناً بارزاً في عالم اليوم، فإن تسلحك بالمهارات الضرورية المتعلقة به يجعل لك أولوية كبيرة على هؤلاء الذين ليست لديهم تلك المهارات.

قد تقول لنفسك: "أنا لا أعرف كيف أستخدم الكمبيوتر، لكن ما الضرر في ذلك، فأنا لا أستخدمه في عملي أو في أي مكان آخر". وهذا زعم خاطئ؛ لأننا جميعاً – وأنت أحدنا – نستخدم الكمبيوتر كل يوم. إن "تشاد" وهو يعمل مشرفاً على خط إنتاج بشركة لتصنيع الزجاج، يوافق على قولنا موافقة تامة، حيث يقول:

> عندما أخذنا في تحويل برنامج خدمة العملاء بالشركة للعمل من خلال الكمبيوتر، ضجَّ الكثير من عاملينا بالشكوى؛ وذلك خوفاً مما يجهلون. وقالوا إنهم لم يستخدموا الجهاز من قبل ولا يرغبون في تعلم كيفية استخدامه. حاولت جاهداً أن أقنعهم بأنهم يستخدمون الكمبيوتر بالفعل، وذلك في أنشطتهم الحياتية اليومية، مثل: تعبئة الغاز، التسوق من السوبر ماركت، طلب شيء من مطاعم الوجبات السريعة، استعارة كتاب من المكتبة أو استخدام ماكينة الصرف الآلي، وآمل أن يكلل سعيي بالنجاح، وأن يغيروا موقفهم.

لقد غيرت أجهزة الكمبيوتر العالم في العقود القلائل المنصرمة، ولقد بدأنا نرى الإنجازات العظيمة التي تحدث وستحدث بفضل تلك التكنولوجيا. فقد أصبح كل شيء يدار من خلال الكمبيوتر. فخدمات التسويق، والإعلان، والبيع أصبحت تصل إلى الملايين الذين ينتظرونها من الناس حيث هم في مراكز الإنترنت. إن بوسعنا أن نقوم بأشياء كثيرة دون أن نبرح مجلسنا أمام لوحة المفاتيح، بوسعنا الدراسة، والتسوق، والإعلان عن منتجاتنا، والبحث وجمع المعلومات، ودفع الفواتير، والتواصل مع أصدقائنا وعملائنا. إن أجهزة الكمبيوتر جعلتنا أكثر عرضة للمساءلة،

إذ جعلت بالإمكان أن تُراجع أعمالنا أكثر من مرة، وتُرسل عن طريق البريد الإلكتروني إلى الآخرين للاطلاع عليها، وأضحت الدقة مطلباً أكثر أهمية من ذي قبل.

ولأن الكمبيوتر باستطاعته أن يحوي معلومات أكثر مما باستطاعة المخ البشري وأن يتذكرها في وقت معين، فإنه ذو فائدة عظيمة في مساعدتنا على العمل بسرعة ومهارة. وإليك ما قاله "سولي" وهو يعمل محاسباً قانونياً بشركة محاسبة كبيرة:

> إن ما يحتويه جهاز الكمبيوتر عندنا من قواميس، ومعاجم، وكذلك برامج مراجعة الإملاء والنحو يضمن لنا أن يقوم موظفونا بالمراسلات المتعلقة بالعمل على نحو دقيق وفي أي وقت. كما أن إمكانية الحصول على قاعدة عريضة من البيانات فقط من خلال نقرة زر توفر علينا ساعات لا تحصى في البحث عن المعلومات التي نحتاج إليها من أجل تقديم الخدمة المثلى لعملائنا.

الرئيس التنفيذي لواحدة من سلاسل المطاعم المشهورة للوجبات السريعة تحدث إلينا عن كيف ساعدت أجهزة الكمبيوتر عماله على العمل بصورة أمهر، وأدق، وأوفر للمال:

> في الماضي كان موظفونا يقومون بحساب قيمة الطلب، ثم يضيفون الضريبة ليستخرجوا بعد ذلك الباقي. أما الآن فالكمبيوتر يقوم بحساب الضريبة وتحديد الباقي بدقة. قد لا ترى في هذا شيئاً عظيماً، لكن هذا يوفر ملايين الدولارات كل عام، وذلك من خلال تحديد الباقي تحديداً صحيحاً ودقيقاً. فضلاً عن أن عملاءنا يشعرون بالثقة في أنه لن يحدث مثلاً ويدفعون مبلغاً أكبر من التكلفة الفعلية أو يأخذون الباقي ناقصاً، وهو ما يحدث أحياناً رغماً عن نزاهة العمال؛ نتيجة لشدة انشغالهم أثناء ضغط العمل.

وفي اعتقادي، لن يبقى أي عمل تجاري في العالم إلا وسيعتمد على الكمبيوتر في نهاية المطاف. وقد عبر "كارلوس" والذي يعمل مديراً لشركة أجهزة رياضية عن إحباطه من بعض العاملين الذين يرفضون ما لا سبيل إلى رفضه:

> منذ عام وموظفونا يعلمون بأننا نقوم بإدخال نظام جديد يقوم على الكمبيوتر، وقمنا خلال هذا العام بتوفير محاضرات للتدريب يوم السبت، وكذلك فصول ليلية بعد العمل، ولم نقصر في شيء، حتى وجبات الغداء قدمناها لهم، والأسبوع الماضي وضعنا النظام، وبدأنا في العمل وفقاً له. ولم يجد معظم العاملين أي صعوبة في العمل به، ولكن كانت هناك قلة لم تذهب إلى المحاضرات والفصول الليلية، وهؤلاء لا يعرفون حتى كيف يديرون

الجهاز. وهم يتسببون في تأخير كل شخص آخر؛ لأنهم لا يستطيعون النهوض بالمطلوب منهم، والأدهى أنهم لا يكترثون لتقصيرهم.

بيد أن بعض الشركات لن تجد لديها الوقت أو الحافز لإنفاق المال وبذل الجهد في تدريب عمالها على استخدام الكمبيوتر، وإذا كنت بوظيفة لا تحتاج فيها إلى الكمبيوتر حالياً، فقد يتبدل الحال وتحتاج إليه؛ لذلك إذا فشلت في إقناع شركتك بتوفير فرصة تدريب لك، سارع بتعلم الكمبيوتر على نفقتك الخاصة. لقد رأت "مونيكا" التي تعمل ممرضة أن أيامها في وظيفتها معدودة، حيث أصبحت مهام كثيرة في قسمها لا تنجز إلا باستخدام الكمبيوتر. ولم تكن المستشفى لتدفع نفقات تدريبها؛ لذلك قامت بأخذ محاضرات ليلية على نفقتها الخاصة. تقول "مونيكا":

> إن عملي بالوظيفة منذ فترة لا يعني أنها أصبحت أحد حقوقي، إن بعض العاملين قد بلغ بهم الغرور مبلغه لدرجة أنهم يرفضون التغيير، حتى لو كان فيه إنقاذ لوظائفهم، كانت العودة للدراسة أمراً صعباً، لكن هدفي كان الأمان الوظيفي وأمامه تهون كل الصعاب.

ما الذي تقوم به الآن، ويمكن أن تقوم به التكنولوجيا بشكل أسرع وبصورة أفضل؟ على سبيل المثال كيف تدخل التكنولوجيا في اتصالاتك؟ ما مدى استفادتك من البريد الإلكتروني، والهاتف الخلوي، وآلات الفاكس، وأجهزة "المودِم"، ووسائل الاتصال الأخرى التي تتيحها التكنولوجيا الحديثة؟ إن مهارات استخدام التكنولوجيا العالية تكتسب فاعلية كبيرة إذا أضفت إليها مهارات التواصل القوي مع الأفراد، وكذلك الاتصالات الخاصة المتميزة والخدمات التي تلبي حاجات خاصة.

وقد فصّلت "ميرديث" وهي مالكة شركة للعب الأطفال الأسباب التي دفعت شركتها للاعتماد كلياً على التكنولوجيا الحديثة، حيث قالت:

> بسبب الأسعار المتزايدة للورق، وكذلك أجرة البريد بدأنا ندرس كيفية إنجاز العمل على نحو أفضل وأسرع مستهلكين أقل عدد ممكن من الورق. فبدأنا باستخدام البريد الإلكتروني لمراسلة عملائنا، وأصبح تحرير الشيكات والمطالبة بها يتم إلكترونياً، وأبطلنا تحرير فواتير الشحن على الورق. إننا نريد عمالاً مستعدين لتغيير أنماط تفكيرهم وطرق أدائهم وعازمين على تحديث مهاراتهم؛ لكي يساهموا معنا في تحقيق هدفنا وهو توفير المال، ثم نوفر نحن بدورنا على عملائنا بعض المال.

إن مما قيل إن هذا هو العصر الذهبي لرجال الأعمال، فوفقاً لما نشرته مجلة "فيوتشرست" فإن شبكات الاتصال الإلكتروني تساعد الأفراد على "تأسيس محل

تجاري بتكلفة قليلة وبدون أبنية، أو بيروقراطية معوقة". إنه فعلاً الوقت الأمثل، ولأن الشركات في هذا الوقت أصبحت تبحث عن طرق لتنويع العمل، أو تلجأ لتوظيف عمالة بنظام التعاقد لشغل الكثير من الأماكن الشاغرة لديها، فإن الكمبيوتر أصبح يمثل قيمة إضافية لمن يسعون إلى تأسيس عمل خاص.

انظر حولك في مكان عملك، هل تدمج التكنولوجيا الحديثة في وظيفتك الحالية؟ هل تسعى وراء طرق جديدة تساعد على العمل بطريقة أسرع وأمهر وأجود؟ هل من المحتمل أن تحل الآلة محلك في المستقبل؟ وإذا كان هذا أمراً محتملاً، فماذا أنت فاعل حياله؟ تعلم أن تتحكم في التكنولوجيا قبل أن تتحكم هي فيك.

استخدم الوقت بحكمة

إن "إدارة الوقت" عبارة شائعة، لكنها عبارة مضللة؛ ذلك لأنه ليس لأي منا القدرة على إدارته. إن بمقدورنا فقط أن ندير ونتحكم في استجابتنا للوقت وفي طريقة استغلاله بما يكفل الاستفادة القصوى والاستخدام الأمثل له. إن الأدوات المنظماتية، والخطط الاستراتيجية، وقوائم الأولويات، ما هي إلا طرق تساعدنا على إدارة أنفسنا لا الوقت. وكلما أسرعنا في فهم ذلك، استطعنا أن ننجز أعمالنا على نحو أسرع وأفضل. وقد قدم لنا "جرج" وهو موظف إقراض بأحد البنوك هذه الاستراتيجية:

> لأنه ليس هناك إلا عدد من الساعات في اليوم كان عليَّ أن أحدد الطريقة المثلى لاستغلال الوقت بما يعود بالربح على البنك. واهتديت إلى تقسيم قائمة العملاء لدينا إلى ثلاث فئات: أ، ب، ج. فإذا كان الشخص من الفئة (ج) أي "أقل إرباحاً" أبحث له عن قسم آخر يقضي له حاجاته البنكية، وأحيله إليه، وأتفرغ أنا لبناء علاقات قوية مع الفئة (أ) وهم الأكثر إرباحاً للبنك، أما الفئة (ب) فأسعى لتقديم خدمات إضافية لهم لأجعل منهم عملاء مربحين يمكن إدراجهم في الفئة (أ) ما أمكن.

وبالرغم من أن "جرج" لا يستطيع زيادة عدد ساعات يومه، إلا أن بإمكانه رفع كفاءته. إن تركيزنا فقط على وقتنا الضيق بدلاً من التركيز على كيفية التوظيف الأمثل للمتاح لنا منه؛ يهدر جهودنا التي قد تعيننا على رفع إنتاجيتنا. وهذا ما أثبته لنا مدير أحد مكاتب التأمين من خلال عقد مقارنة بين اثنين من موظفيه: "آرت" و"لينساي" وهما يعملان معاً في نفس القسم ولديهما نفس الالتزامات التي يجب أن ينتهيا منها قبل كل أربعاء:

> لقد بدأ "آرت" في الشكوى من التزامات الأسبوع القادم منذ صباح الخميس، ولم يحاول معرفة كيف ينظم سير الأمور. وطوال الأسبوع وهو ينتقل من هذا المشروع إلى ذاك دون أن ينجز شيئاً، ودأب على أن يترك كل شيء ظاهراً للعيان فوق مكتبه حتى لا ينساه، مما أحدث فوضى حالت دون أن يرى ما يريد، ناهيك عن أن ينجز شيئاً. وبحلول مساء الأربعاء كان قد أغرق نفسه في دوامةٍ مجنونة من الأفكار والأفعال غير المرتبطة، ولم يتمكن من الوفاء بالتزاماته إلا بشق الأنفس، وفي صباح يوم الخميس، عاود الدوران في دوامته من جديد.

هذا الافتقاد إلى التخطيط والمنهجية لدى "آرت" قابله على الجانب الآخر – لدى "لينساي" – خطة ومنهج في مقابلة نفس الالتزامات:

> نتيجة لتنظيم أنشطتها يومياً والتحرك المخطط طوال الأسبوع، فإن "لينساي" تطلق على جدول الأربعاء "توقيت الساعة الرملية" وفي ترتيبها لمهامها من أجل الوفاء بالتزاماتها المتعددة، فإنها تنظر إلى البند "أ" في قائمة الأعمال التي يجب القيام بها كحبة الرمل الأولى الساقطة من هذه الساعة الرملية، وتعلم أن عليها أن تنهي هذا البند أولاً قبل الانتقال إلى بند آخر. والحبات الأخرى، أو البنود، تأتي تباعاً كلٌ حسب أهميته. وتستطيع أن تزيد خطوتها كلما مر وقتٌ أكثر، لكنها تركز كل جهودها على الانتهاء مما يجب فعله أولاً قبل الانتقال إلى شيء آخر. وهي تفي بالتزاماتها في أوقاتها دون أن تسبب لنفسها أو للمحيطين بها توتراً ليس له ما يبرره.

والفرق بين طريقتي تعاملهما مع الالتزامات والمواعيد بيِّن وواضح. ولتلاحظ أن طريقتيهما كانتا ظاهرتين لمديرهما، وأنه كان يراقبهما جيداً. ما هي طريقتك في الوفاء بالتزاماتك؟ وكيف تؤثر في الآخرين في فريقك؟ سؤال آخر لا يقل أهمية عما سبق: كيف تؤثر طريقتك في رأي مديرك عنك وعن قدرتك على النهوض بوظيفتك؟

إذا كنت تعمل كجزء من فريق عمل تعرض لعملية خفض للعاملين، فمن المحتمل أن تجد نفسك وقد أسند إليك مهام أشخاص عدة، مما يخلق لديك إحساساً بأن الوقت لا يتسع لإنهاء كل شيء. وفي بعض الأيام تغادر مكتبك وثمة أفكار تجول في رأسك على شاكلة:

"لا أعرف ما الذي أتى بي إلى هنا اليوم! إني أجد نفسي الآن – وها هو اليوم قد انتهى – متأخراً في إنجاز المهام التي تتراكم عليَّ بصورة أكبر مما كانت عليه عندما أتيت في الصباح". وقد شاركتنا "بستي" التي تعمل موظفة بمكتب تسويق لمعرض تسوق كبير في تجربتها في هذا الشأن:

في الأسبوع الماضي ذهبت في يوم إجازتي لحضور ندوة حول الإدارة المثلى للوقت. ولكم كانت مضيعة للوقت! فالمحاضر كان يتحدث وكأنه يعيش في زمن آخر. فقد بدأ محاضرته بهذه الاقتراحات: اجعل لك من يتابع مكالماتك. اضطلع بمهمة واحدة في وقت واحد، ولا تدع أحداً يقاطعك قبل أن تنجزها، وإذا جاءك من يقاطعك بادره بالسؤال: "هل من الممكن أن تؤجل هذا الأمر لوقت لاحق، أو هل هناك شخص آخر غيري قد ينجزه لك؟" إنها نصيحة رائعة لو كانت منذ سنتين، لكن بعد أن تخطيت آخر حركة خفض للعمالة قامت بها الشركة أقوم بالرد على مكالماتي، ووظيفتي بطبيعتها لا تخلو من المقاطعات طوال اليوم، وذلك يتوقف على الآخرين. لذلك يتحتم علي أن أوجد طرقاً لتوفير الوقت؛ لكي أعوض ما يقتطعونه.

وبعض الناس – وبالرغم من نبل مقاصدهم – يقعون في فخ آخر يضيع وقتهم ألا وهو الإرجاء، ولأن تأجيل القيام بالأعمال يريحهم ويلقي عن كاهلهم التبعات، فإن الكثيرين منهم يزعمون أنهم مجبولون على هذا الأمر، وأنه لا حيلة لهم حياله، أو أنهم يلجئون إلى الإرجاء عن قصد؛ لأنهم يحسنون القيام بالعمل عندما يكونون تحت ضغط. ومع أن كلا الزعمين يفتقد إلى الدقة، إلا أن بعض المرجئين صادفهم النجاح فترات طويلة، وذلك ليس لأنهم يحسنون الأداء تحت الضغط – كما يزعمون – إنما لأن الآخرين كانوا دائماً بجانبهم، يمدون لهم يد العون، وينتشلونهم من السقوط، ويتسترون عليهم إذا استدعى الأمر التستر، ويقومون معهم بما يجب، لكي يتم إنجاز المشروع في موعده. إنهم يداومون على الإرجاء؛ لأنه يفي بالمراد، ولكن كيف تؤثر عملية الإرجاء هذه في إنتاجية العمل؟ لندع أحد الموظفين بشركة تسويق عبر الهاتف يحدثنا عن زميله؛ لنستشف الإجابة من بين طيات حديثه:

تمتاز "كوليت" بأنها فتاة ودود، ومتفائلة، وذات شخصية اجتماعية، ومتحدثة مقنعة في الهاتف. وفي الأيام القليلة القادمة ستنهي دراستها وهي تزاول عملها، واعتادت أن تترك منهجها الدراسي حتى اللحظة الأخيرة. وعندما تسأل عن ذلك تجيب بأنها تعمل بصورة أفضل تحت ضغط، لكنه

قول خادع، ففي هذه الأيام تبدو متوترة للغاية في العمل، وتقع في أخطاء جسيمة غير أننا نسارع ونعيد لها الأمور إلى نصابها الصحيح.

وهذه مجلة "ذات توجه اجتماعي" بإحدى الضواحي ويعمل بها عدد قليل من الموظفين عانت من صعوبات في سير العمل، وذلك بسبب نزوع أحد الموظفين إلى التأجيل، مما حدا بأحد المحررين – والذي عمل معه سنوات – إلى الإدلاء للمجلة برأيه الأمين في هذا الموظف:

إن "وس" يعلم مسبقاً بالموعد الذي ينبغي أن يقدم فيه عمله، لكنه ينتظر حتى الدقائق الأخيرة زاعماً أن ذلك يجعله "يأتي بالأفضل لديه" الأفضل! أنى له هذا؟! إنه يتحول إلى شخص سريع الغضب كثير الهيجان يصرخ في هذا وذاك، ثم هو لا يمل من إصدار الطلبات والأوامر، وإذا اشتكيناه حزن واغتم. إننا مجموعة صغيرة، ولا يمكن أن أنقله إلى مكان آخر؛ لذلك فالاحتمال الغالب هو أن أستغني عنه، فلا يعقل أن أضحي بمعنويات فريق كامل من أجل شخص واحد.

ولأن لكل فرد منا شخصية متفردة وفريدة، فإن لكل منا طريقته التي يسيء بها إدارة استجابته للوقت. وهذا مدير أحد مصانع التعبئة يعبر عن شعوره بالإحباط من عدد من عامليه:

"ميجان" إحدى عاملاتنا لا تهتم إلا بالنتائج. فرغبتها في "إنجاز المهمة الآن" تغلب على اهتمامها "بدقة العمل" ويترتب على ذلك إهدارها لوقت الشركة الثمين في تصحيح الأخطاء، وعلى النقيض منها تأتي "مارشا" فهي فاترة الهمة إذ ترى أن الوقت المتاح لإنهاء مشروعها واسع ومديد، لكن الوقت يتسرب منها شيئاً فشيئاً، وعندما تجد نفسها قرب النهاية، ولم تنجز شيئاً، نضطر جميعاً إلى مساعدتها على إنجاز ما تأخرت فيه. أما "بول" — فحكاية أخرى — فياله من مؤمن بالكمال! فقلما يروق له شيء، ويظل يفعل الشيء الواحد عشرات المرات، حتى يوافق هواه، فيتأخر بذلك عن ميعاده. وهو غير مستعد لقبول حقيقة أنه ليس بالضرورة أن يكون عمله كاملاً، إنما يكفي أن ينجزه على وجه مقبول.

وتتحدث صاحبة مؤسسة مبيعات ضخمة عن الكثير من المال والوقت الذي ضحت به في إرسال ما يفوق خمسمائة من عمالها للتدريب على إدارة الوقت، وذلك خلال الثلاث سنوات الماضية فقط، وكانت النتائج مخيبة للآمال:

لقد سئمت من إهدار ميزانية التدريب لدينا على أناس لا يريدون أن يتغيروا، فالمرجئون لو ذهبوا إلى كل الدورات التدريبية في العالم، فلن يجدي ذلك معهم نفعاً، ماداموا يفتقدون إلى إرادة التغير، تماماً مثلما يحضر مدمنو العمل الندوات الكثيرة عن الموازنة والمساواة بين وقت العمل ووقت الأسرة، ومع ذلك لا يهتمون بتطوير العلاقات الشخصية. والكسالى إن تأتهم بكل ما في الأرض من كتب وتشرح لهم كل طريقة، يظلوا على فشلهم وخمولهم؛ ذلك لأنهم لا يزالون يبحثون عن طريقة عمل لا تتطلب جهداً، والمتعطشون للسلطة قد يتعلمون كل مهارات الإدارة الصحيحة بيد أنهم يظلون على توترهم؛ ذلك لأنهم يرفضون إنابة غيرهم في الاضطلاع بأية مهام.

عندما يمانع بعض العاملين في تغيير سلوك غير مثمر، فإن الخيار الأنسب هو أن يقوم أحد المشرفين أو المدراء بإدخال التغير عليهم، وذلك بالإطاحة بهم من وظائفهم. إن المؤسسات التجارية في عالم اليوم تحتاج إلى العاملين الذين بمقدورهم أن يقيموا أنفسهم ليقفوا على نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم، فيعمدون إلى نقاط الضعف، والتي تقف في طريق إنجازهم لأعمالهم إنجازاً يتميز بالسرعة، والمهارة، والجودة فيقومونها ويغيرونها.

استخدم الطاقة الإيجابية

الأفكار والطاقة السلبية تمثل في ذاتها وتخلق لأي فرد عملاً إضافياً. فالسلبية – بادئ ذي بدء – تمنعنا من التركيز على ما يجب عمله وكيف يجب عمله، ثم لا تلبث أن تستنزف قدرتنا على الإبداع، وتُذهب بموضوعيتنا، وتضعف من تحمسنا لإنجاز الوظيفة الإنجاز الأمثل. فليس ثمة من ينكر أن موقفنا من أنفسنا ووظيفتنا يلعب دوراً هاماً في تحديد قدرتنا على الاضطلاع بما يعهد إلينا. ويعلق "أوستن" والذي يعمل مديراً بأحد المطارات التي تجري بها عملية تخفيض لطاقم العاملين:

إن المواقف والرؤى تلعب دوراً هاماً في تحديد كيفية استجابتنا للوقت. فعندما يكون عمالنا ناقمين على نظام العمل، غير راضين بوظائفهم، مقاومين للتغيير، غير متحمسين للأداء، فماذا يتوقع المرء غير العجز عن إتمام المهام في أوقاتها. وفي مجال عملنا فإن الموقف السلبي هو أكثر الأشياء إهداراً للوقت. والعمال مطالبون لكي ينجزوا أعمالهم بمهارة أن يطردوا من أذهانهم كل ما هو سلبي؛ حتى تنصب طاقاتهم في العمل بدلاً من أن تضيع في الشكوى، والمجادلة، والمقاومة، والقلق على أشياء لا حيلة لهم حيالها.

إن الأشخاص غير السعداء بوظائفهم يعانون غالباً من التعب، حتى إنهم لا يبذلون مجهوداً يذكر ويقومون بعمل أقل من المعتاد. فعندما نكون غير سعداء نتعب سريعاً، ونستسلم مبكراً، ونعمى عن كثير من الإمكانيات التي قد تساعدنا على النهوض بأعمالنا أفضل أو أسرع. وليس ذلك فحسب، بل نفقد الطاقة والقدرة على الإبداع ونشعر وكأننا نحن الضحية ليس صاحب العمل، إن المواقف والمشاعر السلبية لهما تأثير مباشر على مصدر طاقتنا؛ ولذلك إذا أردنا أن نعمل بطريقة أفضل وأسرع، فإن علينا أن نتخذ موقفاً إيجابياً من أنفسنا ووظائفنا.

اعتنِ بنفسك

ليس ثمة شك في أن تناول الطعام الصحي، وأخذ القسط الكافي من النوم، وممارسة التمرينات الرياضية يساعدنا على بناء قوانا الذهنية والبدنية. لكننا - للأسف لا نفعل دائماً كل ما هو في صالحنا. ففي عصر السرعة عصر تشيع فيه تغييرات مثل "أسرع"، "أنجزه بسرعة"، "لابد منه الآن" و"لا تتأخر"، يجد المرء من السهل عليه أن يتخطى إحدى وجباته، أو يؤجل تمريناته، أو يؤخر موعد نومه؛ وذلك لأنه مازال هناك ما يحتاج إلى إنجاز. وحتى عندما نأوي إلى فراشنا، ونضع رأسنا المنهك على الوسادة، فإننا نهدر وقت راحتنا القليل بقلقنا على المستقبل بما في ذلك مستقبلنا الوظيفي. إن الأداء الأفضل يتطلب منا أن نحدد وقت أنفسنا وأن نجعل له قدسية؛ لكي نجني من ورائه صحة أفضل في المستقبل، لكن أحياناً تأتي الأيام بغير ما نأمل. تقول "ماريا" التي تعمل موظفة بمكتب سياحة بنبرة صوت يشوبها الأسى:

> حاولت أن أذهب إلى صالة اللياقة البدنية ثلاثة أيام في الأسبوع، لكن لم أستطع؛ لذلك قمت بشراء جهاز لأتمرن به في المنزل. ولكن ما إن أصطحب أطفالي إلى الحضانة، وأذهب لشراء حاجات المنزل، وأعود لأقوم بإعداد الغداء، وأساعد الأطفال على أداء واجباتهم المدرسية، حتى لا أجد طاقة أقف بها على الجهاز، ولا أقوى إلا على إلقاء جسدي المنهك على الفراش.

وهذا "ناثان" يتحدث عما يطلق عليه "عقدة الإحساس بالذنب":

> لقد ترعرعت وليس في أذني إلا كلمات والديّ: "عندما تنهي الواجب المدرسي يحق لك الخروج للعب، عندما تنهي تنظيف غرفتك.. يحق لك مشاهدة التلفاز.. عندما تنهي.. عندما تنهي.. لقد كانا يحددان لي مواعيد نهائية لكل شيء حتى أتعود المسئولية. ظل هذا لفترة أمراً محموداً، لكنه لم

يستمر كذلك. فالمشكلة ظهرت الآن في هذه السن المتقدمة، حيث إن التبعات والمشاريع لا تنتهي، وينتابني الشعور بالذنب إذا ما خصصت وقتاً لنفسي.

إن أنت لم تخصص وقتاً للاعتناء بنفسك، فمن سواك سيفعل؟ إن الشركات اليوم تبحث عن عاملين يجمعون بين سرعة البديهة، والأفكار المبتكرة، والطاقة البدنية. يقول مدير مركز لإعادة التأهيل البدني:

> عندما نكون أصحاء وبحالة جيدة، فإننا نكون أقدر على اتخاذ القرارات الواضحة وعلى التعامل السليم والفعال مع المواقف الصعبة والأشخاص سيئي الطباع، ونكون كذلك أكثر ثقة في قدرتنا على الاضطلاع بمهامنا. ولئن كان الواجب الأول لموظفينا هو العناية بالآخرين، فلطالما نبهتهم إلى ضرورة العناية بأنفسهم كذلك.

إن صحتنا البدنية تؤثر تأثيراً بالغاً في قدرتنا على أداء وظائفنا الأداء الأمثل، وبينما تساعد قدراتنا العقلية على تحديد فترة بقائنا في وظائفنا، فإن صحتنا البدنية تساعد على تحديد قدرتنا على العمل إلى الحد المطلوب، إن المحافظة على صحتنا يجب أن تمثل أولوية قصوى من أجل أمننا الشخصي والوظيفي. إن الجسم الصحيح الذي يحصل على حاجته من الطعام والراحة يكون مصدراً يشع منه الإبداع والطاقة والمرونة والثقة والحماس.

كن مبدعاً

إن الشركات تلهث وراء العاملين الذين لديهم القدرة على الإبداع، ورؤية زوايا جديدة، وابتكار استراتيجيات لم تكن موجودة من قبل، واستنهاض همم الآخرين. وعندما يعيش العاملون في خوف من ضياع وظائفهم، فإنهم يصبحون أكثر آلية وأقل إبداعاً، ويفقدون الرغبة في القيام بأي شيء غير معتاد قد يلفت الأنظار إليهم؛ لذلك تراهم يترقبون الأحداث مكتوفي الأيدي، لكن – وكما سبق أن كررنا مراراً – هذا ليس بالعصر الذي يكون فيه المرء عادياً لا يتميز بشيء عن الآخرين. لا مناص لك من أن تتخلص من عبارة "لا أستطيع" إلى الأبد، وأن تركز على إنجاز الأشياء التي تقول نيابة عنك: "نعم، أستطيع".

وإليك هذه القصة التي جاءت على لسان "تايلور" وهو مدير مستوى متوسط بإحدى الشركات العاملة في مجال التكنولوجيا:

> "برادي" لم يتم في وظيفته معنا عاماً بعد، وهو مع ذلك يركز على الأشياء التي قد تفشل في أي مشروع جديد. أما "هال" الذي يعمل معنا منذ سبعة عشر عاماً فإنه يصب تركيزه واهتمامه على كيفية البدء في العمل إذا ما عرف طريقة إنجاز مهمة ما. ولذلك فهو على النقيض من "برادي" يتجاوز اللاممكنات إلى عالم المكنات. إننا في تغير لا يتوقف، ونحن لذلك نبحث عن عاملين يعتمدون على ذكائهم ومهاراتهم في إيجاد حلول جديدة للمشاكل القديمة. وإذا لم يطور "برادي" نفسه ويضطلع بهذه المهام، فلن نبقيه في فريق العمل أكثر مما بقي.

إذا كانت شركتك في طريقها للقيام بتخفيض للعمالة، فإن وجودك وسط جمع الموظفين ليس من صالحك في شيء. إنما تحتاج في مثل هذه الحالة إلى التميز والتألق، لكن احذر الاندفاع إلى الأمام دون روية، أو ارتكاب خطأ، أو حماقة تجلب عليك سخرية الآخرين، ولتركز على إيجاد طرق ابتكارية لإنجاز مهامك بصورة أسرع، وأمهر، وأفضل. وقد أكد الرئيس التنفيذي لمستشفى متوسطة الحجم تعمل في سوق شديد التنافس على أهمية الابتكار حيث قال:

> توجد ثلاثة مستشفيات غيرنا تقدم خدماتها لسكان المنطقة التي نعمل بها، وثلاثتهم يفوقوننا في التجهيزات والأبنية، كما أن أعداد المرضى الذين يقصدوننا آخذة في التناقص، لذلك فإننا في أمس الحاجة إلى أفكار مبتكرة لتسويق خدماتنا، وفي أشد الحاجة كذلك إلى عاملين يساهمون في خفض النفقات، وزيادة الأرباح، والاستمرار في تقديم أعلى جودة في رعاية مرضانا.

الشركات لا تريد شخصيات جامدة إنما فعالة ومؤثرة، ولا تريد كذلك أصحاب الرؤى الضيقة، إنما المبتكرين المجددين. وهم لا يرغبون بالأخص في خائري العزم إنما أصحاب الهمم المتحفزة. هل مازلت تؤدي نفس الوظيفة القديمة بنفس الطريقة القديمة، أم أنك تساعد شركتك على تحقيق أهدافها بتوظيف أقصى ما تملك من قدرات ابتكارية وإبداعية؟

اكتسب الثقة الكافية لطلب المساعدة

نظراً لأن كثيراً من الشركات الصغيرة أو التي خفضت طاقم عمالها ليس لديها إلا عدد قليل من الأشخاص للاضطلاع بالعمل، فلن تجد في كثير من الأحوال من تسند إليه كل ما تريد من أعمال متى شئت. لكن رغماً عن ذلك يبقى الإسناد خياراً ليس

من الحكمة تجاهله. وهذا ما ذهب إليه صاحب شركة للبلاط والسجاد في حديثه عن أحد عامليه:

> كان حرياً بـ "كايل" أن يشرك بعض العاملين معه في أداء العمل الذي ينوء به من أجل إنجازه بشكل أفضل، لكنه كان يرى في ذلك تنازلاً عن بعض من سلطته كما يراها. وبدلاً من أن يعمل في إطار فريق العمل، يصر على القيام بكل شيء بمفرده. لكن النتيجة تبعث الأسى في النفس، حيث يوصل الليل بالنهار عملاً، ولا يزداد إنتاجه إلا نقصاً.

إن تعلمك أن تسند العمل المناسب إلى الشخص المناسب يعد مهارة ضرورية تساعدك على إنجاز عملك بسرعة أكبر، ومهارة أكثر، وجودة أعلى. وهناك الكثيرون الذين يرهقون أنفسهم أكثر مما ينبغي لا لشيء إلا لأنهم لا يطمئنون – أو لا يرغبون – في طلب المساعدة، وذلك باستخدام الأفراد أو الموارد المتاحة. إن إسناد بعض أعمالنا إلى الآخرين أمر له مردود إيجابي كبير، حيث نستطيع التركيز على ما نقوم به وننجزه بكفاءة وفاعلية. هل لديك من الثقة ما يكفي لطلب المساعدة؟ هل تسعى إلى إنجاز كل ما لديك من أعمال بنفسك، وينتهي بك المطاف منهكاً غير قادر على الإجادة؟ إذا كان الأمر معك كذلك، فانتبه! فحولك الكثيرون الذين لديهم الطاقة والمهارات التي تحتاج إليها وظيفتك، وربما يؤدونها على نحو أفضل مما تفعل.

وكثيراً ما يأتي العاملون إلى العمل منهكين مرهقين لأسباب لا علاقة لها بالعمل. لذلك فطلب المساعدة والمشاركة ممن حولك في أعمال المنزل له من الأهمية ما يوازي طلب المشاركة في العمل، ذلك لأن كليهما يوفر لك من الوقت ما يمكنك من القيام بالأشياء التي تريد عملها وبدرجة عالية من الإجادة والتميز، مثل: المشاركة في الأنشطة الاجتماعية، والدينية، وكذلك في أنشطة المنظمات الخيرية. بيد أن اكتسابك القدرة على رفض الأعمال الجديدة – عندما تجد نفسك وقد توزع مجهودك، وتشعبت مهامك – وكذلك اكتساب الثقة لطلب المساعدة عندما تحتاج إليها، من شأنهما أن يحفظا لك طاقتك التي تعوزها لإجادة أداء وظيفتك بدلاً من أن تستنزف بفعل الأنشطة العديدة.

تعلم كيف تستمتع بوقت فراغك

إنه من الأهمية البالغة أن نعمل بجد عندما نكون في العمل، من الأهمية أيضاً أن نستمتع بوقت فراغنا عندما لا نكون في العمل. وباستثناء هؤلاء الأشخاص الذين يمثل العمل لهم كل حياتهم، فإن معظمنا يقوم بتخصيص جزء من أجورهم لتوفير بعض

الحاجات الإضافية التي تجعل أوقاتنا بعيداً عن العمل أكثر إمتاعاً. وهذا هو ما ينبغي أن يكون. فنحن في حاجة إلى أن نكون بعيدين عن العمل لبعض الوقت. ولكن لسوء الحظ، تعتبر بلدنا إحدى البلدان القلائل اللاتي لا تقدر وقت الفراغ. وفي حقيقة الأمر، إنه لمن الشائع أن نسمع شخصاً يتفاخر قائلاً: "إنني مشغول جداً لدرجة أني لم أحصل على إجازة منذ سنوات. إنني لا أستطيع الإفلات". فهناك من الناس من يعتقد أنه لا يستطيع الحصول على إجازة؛ وذلك لأنه شخص مهم للغاية ولا يمكن الاستغناء عنه. ويقول "ستيفاني" وهو عميد بإحدى الجامعات الكبرى:

> لدينا نقص في عدد العاملين مع وجود زيادة في العمل، ودائماً أقول لنفسي إني سأقوم بالحصول على جزء من إجازاتي المتراكمة والتي تبلغ خمسة أسابيع؛ وذلك لزيارة أحفادي، ولكن يمر العام تلو الآخر دون أن أقوم بزيارتهم، في الواقع أنا أنتظر حتى يقوموا هم بزيارتي، وفي نهاية الأمر أدركت أن هذا الحمل الزائد من العمل سوف يستمر سواء أكنت هنا، أم لا، وأن أحفادي سيكبرون بعيداً عني. إني أواصل العمل الجاد طالما أني هنا، ولكني الآن لديّ تذكرة الطيران الخاصة بي لزيارة أحفادي مدة أسبوعين هذا الصيف. ومع أنني أحب وظيفتي، فهناك في الحياة الكثير مما هو أجدر بحبي.

إن هؤلاء الذين يتحكمون في وظائفهم بدلاً من أن يدعوا وظائفهم تحكمهم، يدركون أنهم في حاجة لأخذ وقت يستمتعون فيه بالحياة، والأصدقاء، والأسرة. فوظائفهم توفر لهم الدخل والموارد كي يحققوا ذلك. وإن التوازن السليم بين حياتنا الشخصية والمهنية يمكن أن يجلب لنا كثيراً من الرضا، ويسهم في تحقيق السعادة العاطفية والبدنية. وهذا – في المقابل – يرتقي بكفاءتنا في أداء وظائفنا.

ولقد أخبرنا صاحب أحد مراكز مستلزمات الحدائق:

> أحد المدراء لديّ دائم الافتخار بأنه لا يحصل أبداً على إجازة، لكن السبب في ذلك هو عدم قدرته على التنظيم، أو التفويض، أو العمل في فريق؛ لذلك لا أعتبره موظفاً مجتهداً، ولكني أراه غير ناجح في استغلال وقت عمله بحكمة.

وعلق مدير مستوى متوسط بإحدى وكالات الإعلان قائلاً:

> أستطيع جيداً معرفة العاملين الذين قضوا عطلة نهاية أسبوع هادئة من سواهم. فهؤلاء يأتون إلى اجتماع العاملين صباح يوم الاثنين متعبين. وأجد نفسي متسائلاً عن الحالة التي ستؤول إليها أعمالهم بنهاية الأسبوع. وترجع

هذه الحالة من التركيز التي أكون عليها يوم الاثنين في اجتماع العاملين إلى عطلة نهاية الأسبوع الهادئة، حيث أقضي وقتاً طيباً مع أسرتي لا أشغل بالي فيه بالتفكير في العمل وأعود للعمل ممتلئاً بالطاقة مستعداً للاضطلاع بمسئولياتي ومهامي. إني أحتاج من العاملين إلى أن يوظفوا وقت فراغهم في إعادة شحن أنفسهم بالطاقة اللازمة لمواصلة المسيرة مع بداية الأسبوع الجديد.

هل تجعل لنفسك وقتاً للاسترخاء والمتعة؟ هل تقضي وقتك في الاستجمام وممارسة هواياتك؟ وكلمة "recreation" والتي تعني في اللغة العربية استجمام تتكون في اللغة الإنجليزية من مقطعين "re" ويعني: إعادة، و"creation" ويعني: "خلقاً". وهذا هو ما نفعله تماماً عندما نمنح أنفسنا بعض الوقت نمارس فيه ما يمتعنا. إن الاستجمام يعيننا على شحن بطاريتنا، وبعث طاقتنا من جديد، ومواصلة العطاء.

وكلنا يعرف بهذه النوعية من الناس الذين يقضون كل ساعات نهارهم في العمل، ولذلك نطلق عليهم: "مدمني العمل". والمشكلة مع مدمني العمل ليست الساعات الطويلة التي يقضونها في العمل، إنما عجزهم عن إقامة علاقات شخصية وطيدة خارج بيئة العمل وعن الاستمتاع بوقت فراغهم. فبإمكان أي شخص العمل عدد ساعات يصل إلى ستين أو سبعين أسبوعياً في وظيفة يحبونها، ومع ذلك تظل علاقاتهم بأصدقائهم وعائلاتهم قوية وممتعة؛ وهذا لأنهم يعرفون كيف يوفقون بين حيواتهم الشخصية والمهنية. لكن مما يبعث الأسى في النفس أن هناك أناساً يظلون على جهلهم بأهمية هذا التوفيق حتى فوات الأوان.

وإليك القصة التي جاءت على لسان "آرنون" وهو طبيب أطفال تأكيداً لهذه الأهمية:

> منذ اليوم الأول في حياتي المهنية نحيت زوجتي وأطفالي جانباً، ولم أخصص لهم وقتاً. فقد كرست حياتي كلها للطب، وجعلت هدفي الأول تأسيس عيادتي وزيادة مرضاي. لم تحتمل زوجتي الحياة معي، وطلبت الطلاق. ولكم كانت الحياة شاقة بعدها! وظللت أعاني سنة كاملة، ولم أعد بعدها إلى حياتي الطبيعية إلا بالاستشارة النفسية، وأدركت المفارقة بعد ذلك. لقد شغلتني العناية بأطفال غيري عن أطفالي. إن عملي يسير بخطى ثابتة، لكن لم يعد لي سواه.

ولئن كانت الشركات تبحث عن عاملين يعملون بإخلاص وتفان، فإنها أيضاً ترغب في أولئك القادرين على تحقيق التوازن والانسجام بين حيواتهم الشخصية

والمهنية. والدراسات التي أجريت أثبتت أن الأشخاص الذين يصلون رحمهم ويودون أصدقاءهم يعيشون عمراً مديداً يتمتعون فيه بالصحة والعافية. وتكون الفائدة عظيمة لهم ولعائلاتهم وللشركات التي يعملون بها. إن جزءاً أساسياً من تعلمنا كيف نعمل بطريقة أسرع وأفضل هو أن نتعلم كيف نحافظ على صحتنا العقلية والبدنية لنستطيع التعامل مع التحديات - التي تفرضها بيئة العمل - اليوم تعاملاً يتسم بالفاعلية والتميز.

التزم بأسلوب التواصل المفتوح المباشر

- أي العاملين يجدر بي الاحتفاظ بهم؟ هم هؤلاء الذين لديهم المقدرة على التعبير الفعال عن أفكارهم، وحاجاتهم، ومقترحاتهم، ومشاعرهم لعملائهم وزملائهم وأصحاب عملهم.

ومن المفارقة أن أكثر ما نتحدث عنه هو حاجتنا إلى تواصل أفضل. إن التواصل الجيد أمر بالغ الأهمية في كل جوانب حياتنا الشخصية والمِهنية ومع ذلك فإن الكثيرين لا يعرفون ماهيته معرفة تامة، وفكرتهم عنه وتفكيرهم فيه على هذا النحو: "لو تمكنًا من توسيع شبكات التواصل، ستتحسن علاقاتنا، ويسعد عملاؤنا، وتنجح شركتنا". إذن، أين المشكلة إذا كان معظم الناس يرون أن التواصل الجيد هو الحل؟ أعطى الرؤساء التنفيذيون والمدراء إجابات عديدة لهذا التساؤل:

- يكون الأمر باعثاً على الإحباط عندما يكتم بعض العاملين أية معلومات أو معرفة وكأنها سر خطير. وأحياناً يأخذ الأمر منحنى خاصاً، حيث يرى البعض في التواصل مساساً بسلطته وإدارته، مما يضعف القدرة على العمل التعاوني كفريق عمل متكامل.
- لديّ اثنين من العاملين يظهر لي من نظراتهما ولهجتهما شيء آخر غير ما يعلنانه، إذ يبدو عليهما وفي سلوكهما الغضب، والإحباط، والضيق. وعندما

أسألهما ما الأمر تكون الإجابة: "لا شيء". فكيف بالله عليكم أعرف الحقيقة إذا لم يصدقاني القول؟

- لماذا لا يقول الناس ما يعنون، ويعنون ما يقولون؟ فمثلاً، أطرح فكرة ما أثناء الاجتماع، ثم أسأل الحضور من العاملين عن أية أسئلة أو استفسارات فلا يتفوهون ببنت شفة. وبعد أن نجيز الفكرة، ونشرع في تنفيذها أفاجأ باعتراض نصف من كانوا حاضرين. لماذا إذن سكتوا عن إبداء آرائهم؟! ألا يدركون أن لآرائهم أهمية بالغة في إنجاح المشروع؟

وقد أبدى العاملون أيضاً كماً مماثلاً من الإحباطات حول مفهوم "التواصل المفتوح".

- نريد من الإدارة العليا أن تكون صريحة وصادقة معنا، بدلاً من أن تدعنا نعمل في ضوء معلومات ناقصة وأنصاف حقائق لا تصل إلينا إلا بعد أن تتناقلها الألسنة. ولطالما طلبوا منا أن "نتخيل الصورة العامة"، بالرغم من أنهم لم يعطونا ولو لمحة عن الشكل المفترض لها.
- نجد أنفسنا مضطرين إلى الكذب على عملائنا فيما يتعلق بالأسعار، والجودة، وتواريخ الشحن؛ وذلك لأن المعنيين بالأمر لا يوفرون لنا تلك المعلومات. كيف يمكن لنا أن نقيم علاقة جيدة مع العميل عمادها المبالغات والأكاذيب؟!
- لقد سئمت سماع الأخبار الناقصة وغير المؤكدة التي تأتي عن طريق المذكرات الجامدة المقتضبة والبريد الإلكتروني حيث لا مجال للاستفسار أو الاستيضاح.

إذا كان الافتقاد إلى التواصل الجيد له تأثير سلبي على أداء وظائفنا، فإن هذا يعني أن تحقيق التواصل الجيد سوف يساعدنا على تحسين أدائنا، وكذلك على توفير فرص بقائنا الوظيفي. والآن يتبادر إلى الذهن هذان السؤالان الضروريان: ما هي مكونات التواصل الجيد؟ وكيف يمكننا تحقيق هذا التواصل؟

التواصل في مناخ من الثقة المتبادلة:

ما دور الثقة في تحقيق التواصل الفعال؟ إنها أساسه. فليس بمقدور أحد التواصل في مناخ من الشك والارتياب. سل نفسك هذه الأسئلة عن شركتك:

- هل يثق العاملون والإدارة في بعضهما البعض؟
- هل يحصل العملاء على ما يوعدون به؟
- هل تتاح للمدراء والموظفين السلطة لإخبار بعضهما البعض بحقيقة ما يجري؟
- هل باستطاعة العاملين الحديث عما يشغلهم وعما يشعرون به بدون خوف من مكيدة أو اتهام؟
- هل يلتزم كل فرد في فريق العمل برسالة وسياسة الشركة؟

إن التواصل الفعال – ذلك النوع الذي يسمح باستمرار العلاقات والشركات – يتطلب أن يثق المشاركون في بعضهم البعض، وأن يؤمنوا ببعضهم البعض، وكذلك أن يصغي كل فرد إلى وجهات نظر وآراء الآخر. وفضلاً عما سبق فإنه يتطلب من المشاركين الاستعداد والالتزام بأن ينحوا الأمور الذاتية والأهداف غير المعلنة جانباً؛ وذلك من أجل تأسيس علاقة وطيدة أساسها المبادئ والأهداف المشتركة. لا غرو في أن تجد نفسك مضطراً في بعض الأحيان للتعامل مع أشخاص لا تثق بهم، وربما حتى لا تعرفهم، وقد يكون عليك أيضاً أن تتسامح مع عملاء، أو زملاء، أو أصحاب أعمال صعبي المراس. لكن إياك أن تعتقد ولو لحظة واحدة أن علاقاتك معهم سوف تشمل تواصلاً مفتوحاً فلا يمكنك استبدال التسامح بالثقة.

إن التواصل المفتوح والفعال لا يمكن أن يوجد في غياب الثقة المتبادلة؛ إذ إن هذا التواصل يقوم في الأساس على أن نقول ونفعل ما نراه نزيهاً وعادلاً وصحيحاً بدون خوف من انتقام.

استمع إلى قول أحد العاملين:

> تتحدث شركتنا باستمرار عن التواصل المفتوح، لكني لست واثقاً من مدى التواصل الذي أريده لنفسي. لقد اعتدت على كتمان مشاعري، لذلك تزعجني كثيراً فكرة أن أشارك الآخرين في مشاكلي واهتماماتي. إني أميل إلى الاعتقاد

بأن التواصل المفتوح سلوك مثمر، لكن ربما أنتظر حتى أرى ماذا سيحدث عندما يقدم عليه زميل أكثر تحفظاً مني.

وقد تحدثت "رايان" وهي مديرة لمحل أجهزة كهربائية عن مناخ الثقة في شركتها قائلة:

منذ فترة مضت كنا قد حققنا قدراً لا بأس به من الانفتاح. فإذا كان لأحدنا مشكلة أو شكوى من شخص ما ذهب إليه، وصارحه بها مباشرة وينتهي الأمر. وكان مدراؤنا يجتهدون في توصيل ما يريدون بصورة واضحة، لكن خلال العامين الماضيين يبدو أننا ارتددنا إلى الوراء. حيث أصبح كل واحد منا يتصرف وكأن به خوف من الإفصاح عما في نفسه.

ويقتضي منا الإنصاف القول إنه في بعض الأحيان في هذه الآونة لا يأمن المرء عواقب الإفصاح عن قصده، خاصة عندما تستوجب الظروف الاحتراس من الإساءة إلى الآخرين، أو عندما يداخلنا الخوف من أن يسيئوا تفسير وفهم كلامنا. وقد اعترف الكثير من المدراء بأن شركاتهم غالباً ما تعطي إشارات مختلطة وغير واضحة عندما يتعلق الأمر بتشجيع العاملين على أن يكونوا أصحاب تواصل جيد. وهذا قول أحد مدراء الموارد البشرية:

من ناحية نحث العاملين على الإقدام على التواصل المفتوح، ومن ناحية أخرى لا نريد منهم التفوه بأي شيء قد يُساء تفسيره. فضلاً عن هذا، نحن دائماً ننصحهم بالتوثيق: "وثقوا، وسجلوا كل شيء تقولونه أو تفعلونه". والتوثيق يُصعب من التعبير عن المشاعر، ولا ضير من أن يلتزم كل فرد الصمت، إذ إن هذه الطريقة أسلم من المصارحة.

ولكن إذا اعتقدت أنك بصمتك تنأى بنفسك عن المشاكل فأنت مخطئ. إذ إن أغلب الرؤساء التنفيذيين والمدراء صرحوا لنا باستيائهم وإحباطهم من العاملين المنغلقين. استمع إلى قول الرئيس المالي لإحدى المستشفيات الكبرى:

لم يعد "جيسن" عاملاً كفئاً كما كان. حيث أصبح يخشى نقد ما يراه خطأ؛ وذلك لئلا يغضب شخصاً آخر. وإذا لم يستطع تزويد زملائه بالمعلومات الضرورية لأداء وظائفهم، وإذا لم يستطع توصيل رسالتنا في الالتزام بالتميز والجودة إلى عملائنا، فلا جدوى من بقائه. إن مراعاة مشاعر الآخرين أمر طيب بلا شك، لكن هذا الشعور يزيد عن حده عند "جيسن".

و"جيسن" مثله في ذلك مثل الكثير من العاملين، لديه فكرة خاطئة مؤداها أن: "التعامل السليم" يعني استبعاد التواصل الصريح حتى تحفظ نفسك من الإساءة إلى أي شخص. لا جدال في أن تجنب الإساءة إلى الآخرين خلق مطلوب، لكنه لا يعني في الوقت ذاته السكوت عن قول الحقيقة، مهما كان في ذلك إيلام لنفس القائل وقسوة على نفس المستمع. ويحذر "بادي سليون" وهو رئيس مجموعة شركات "سليون سانت روزا" بـ "كاليفورنيا" من مغبة السكوت عن قول الحق:

> لا نكاد نبلغ الثالثة من أعمارنا حتى نميز بين الحقيقة والكذب. وعندما نبلغ العاشرة يكون قد ترسخ داخلنا الاعتقاد بأن قول الحقيقة أسلم وأنجع على المدى البعيد. لذلك عندما نبلغ الثامنة عشرة من أعمارنا، فإن معظمنا ممن يتمتعون بصحة نفسية جيدة؛ يقولون الحقيقة في أغلب الأوقات. بيد أنه ما أن نبدأ حياتنا المهنية حتى نأخذ في تعلم الحيطة وتوخي الحذر من قول الحقيقة. وهذا لا يعني أننا نتعمد الكذب، لكننا نقصد من السكوت عن قول الحقيقة، أن نتعلم الدبلوماسية والكياسة وأحياناً "المداهنة"، وعلى الرغم من أن لذلك مردوداً سلبياً كبيراً على أنفسنا وعملائنا. إن تأخير المصارحات الصعبة على النفس والحقائق المؤلمة يعني تأخير نتائج وفرص إيجابية. إن في معرفتك الحقيقة ثم كتمانك إياها مخاطرة أكبر بكثير من أن تخاطر بالنتائج التي تتمخض عنها المؤامرات الصامتة والحقائق المكتومة.

إن مناخ الثقة مطلب حيوي في بيئة العمل؛ إذ إن العلاقة بين العامل وصاحب العمل لها أهمية كبيرة، لذلك فالعمل مع الأشخاص الذين يحرصون على التواصل المفتوح القائم على الصراحة والثقة يجب أن يكون هدف كل فرد، إذا أرادت الشركة النجاح.

الثقة والاحترام المتبادل هما أساس التواصل المفتوح وبدونهما فإن حديث أي مؤسسة عن هذا التواصل، مهما تحدثت في رسائلها، وبياناتها، وشعاراتها، وخططها الاستراتيجية، لن يأتي بنتائج ملموسة.

التواصل المباشر

إن الحديث المباشر إلى الآخرين هو في الغالب ما يتبادر إلى أذهاننا عندما نسمع كلمة "تواصل". إن التواصل المفتوح يستحيل تحقيقه إذا لم يوجد التزام من الطرفين بالحديث المباشر بينهما؛ إذ يستحيل خلق مناخ من الثقة في جو عمل يسمح بالقيل والقال، والتهديدات، والترويع، وغيرها من أشكال التلاعب والمؤامرات الخفية. إن

المشكلة هي أن الكثيرين لا يعرفون كيف يتحدثون حديثاً فعالاً عن اهتماماتهم، وأفكارهم، ومشاعرهم في مواجهة مباشرة وعلى نحو يحقق لهم حاجاتهم وفي نفس الوقت يحتفظون مع من حولهم بعلاقات قوية ومتينة.

وهناك أربعة أساليب للتواصل المباشر وهي: الحازم، والسلبي، والعدواني، والسلبي العدواني. وهذه الأساليب الأربعة للتواصل تؤثر في قدرتنا – كل بطريقته الخاصة – على التحدث الصريح والمفتوح مع الآخرين، لكن التواصل الحازم هو الوحيد من بين هذه الأربعة الذي يسمح لنا بممارسة ما يحلو لنا، وأن نسميه "التواصل المفتوح والموثوق (القائم على الثقة)". أما الثلاثة الأخرى فتشتمل جميعها على درجة ما من المناورة والمجانبة أو غيرها من أشكال التلاعب التي تجعل إيجاد علاقة قائمة على الثقة أمراً صعباً.

وفي كل مرة نتواصل فيها مع شخص آخر، فإن بأيدينا أن نختار أحد الأساليب الأربعة لنضع في إطاره أفكارنا. فالتواصل المفتوح لا يمكن أن يتحقق إلا بين أفراد يؤمنون ويعترفون بأنهم مسئولون عن أسلوب تواصلهم.

ومع أننا اعتدنا خلال مسيرتنا الحياتية على استخدام واحد من هذه الأساليب الأربعة أكثر من الباقين، إلا أننا استخدمنا الأربعة جميعها في فترة ما خلال تلك المسيرة.

إن التواصل الحازم هو الأكثر فاعلية وإيجابية بين أساليب الاتصال الأخرى، والشركات الرائدة ذات الرؤية السليمة النافذة توفر لعمالها الدورات وورش العمل من أجل مساعدتهم على اكتساب القدرة على التواصل بهذا الأسلوب.

وعلى الرغم من أن الأسلوب الحازم غالباً ما يختلط في الأفهام بالأسلوب العدواني للتواصل، إلا أنهما في الحقيقة ضدان، فالحزم يعتمد على النزاهة، والتفتح، والصراحة، وعلى العزم بألا تكون ضحية أو مدبراً لـ "لعبة إلقاء اللوم". وعندما تتحدث وتتعامل مع طرف آخر يستخدم هذا الأسلوب تشعر أن ما يقال لك هو الحقيقة في رداء واضح لا غبار عليها.

ويصف لنا مدير الموارد البشرية بشركة تأمين أحد العاملين الحازمين، حيث يقول:

> "كلير" تستخدم رسائل "أنـا" واضحة وفي صلب الموضوع. إنها تعبر عما تريده دون أن تهاجم أحداً، أو تهدده، أو تروعه، أو تتنمر عليه. وكذلك دون أن تجعل الآخرين يشعرون بالذنب. كما أنها مستمعة جيدة، وتحترم

حق الآخرين في إبداء آرائهم، حتى وإن اختلفت مع آرائها. وهي تحتفظ بتواصل جيد بالعين أثناء الحديث، وتبعث من خلال كلماتها وإشارتها رسائل إيجابية.

ويحدثنا مدير لسلسلة من مغاسل التنظيف الجاف عن واحد من أفضل عماله يستخدم الوسائل الحازمة مع عملائه وزملائه:

"دِنا" يراعي مشاعر من حوله وتقوم علاقاته المهنية معهم على الثقة المتبادلة. وهو على استعداد دائم للدفاع عن رأيه والتعبير عن مشاعره الصادقة بأسلوب صريح ومهذب. ورغماً عن استعداده لمساعدة الآخرين إلا أنه لا يسمح لأحد باستغلاله. لقد عمل معنا في فروع عدة لنا في هذا الإقليم خلال مدة عمله بالشركة والتي تبلغ اثنين وعشرين عاماً، وقد اكتسب خلالها احترام الجميع؛ لأن الناس يثقون بأنه يقول ما يعني ويعني ما يقول.

قد يقول مستخدمو الأسلوب العدواني في التواصل أيضاً ما يعنون ويعنون ما يقولون، إلا أنهم يفتقدون إلى الفطنة، ويقذفون الآخرين بكل ما لديهم مما يؤذي المشاعر. وها هو مدير إحدى المحطات التليفزيونية يصف لنا مصوراً عدوانياً:

"بيت" في تحفز دائم واستعداد للمشاجرة، ويتصرف كأنه أفضل وأذكى من أي شخص آخر. وهو يحب المراء والمنازعة والتي غالباً ما تنتهي لصالحه، وهذا ليس لأن الحق في جانبه أو شيئاً آخر، إنما لأن من حوله يسأمون من محاولة إفهامه، فيتركونه على جهله. وكثير من زملائه في المحطة يرونه فظاً، وبذيئاً، وساخراً. حتى أن بعضهم رفض العمل معه في عدة مشاريع. والمؤسف أنه ينظر إلى تجنب الناس له على أنه احترام "لقوته"، غير أن الحقيقة أنهم يرونه وقحاً ومتغطرساً. وهم لرحابة صدورهم يسامحونه، لكنهم لا يصادقونه، فليس له أصدقاء في المحطة. إن الأمر لمحزن، وهو لا يدرك حتى ما يدور حوله، ولا يخلق إلا مناخاً من التوتر؛ لذلك لم يكن أمامنا من خيار إلا أن نستغني عنه.

إن هؤلاء الناس الذين يستخدمون الأسلوب العدواني في التواصل يهدفون تحديداً إلى تلبية حاجاتهم عن طريق السيطرة على الآخرين، والتحكم فيهم. فالغضب هو أكثر الأسلحة استخداماً لديهم من أجل التلاعب بالآخرين وإيذائهم. وأكد المشرف على أحد المعامل الطبية ذلك، حيث يقول متحدثاً عن واحدٍ من الفنيين جاوز في عدوانه الحد:

قلما تجد من يعرف مهام وظيفته مثلما يعرف "مارك"، ولكنه للمرة الثالثة خلال أربع سنوات يتم وضعه تحت الاختبار، ومن المحتمل أن نستغني عنه في هذه المرة. إن هذا الأمر سيئ جداً؛ لأننا سنفقد معرفته وخبرته، ولكن ليس منا من سيفتقده من الناحية الشخصية. فهو لا يستطيع التحكم في مزاجه، وهو على استعداد لأن يفعل أو يقول أي شيء يحقق له هدفه، فهناك من العاملين من يخافونه ويخشون توجيه سؤال له أو حتى لفت نظره إلى خطأ ما. فنحن لا نستطيع أن نطور من مفهوم الفريق، في حين إن "مارك" على استعداد لأن يهدمه بغضبه في أي لحظة.

وهناك صنف آخر لا يقل مراوغة وإساءة عن الصارخين المروعين ألا وهم الشاكون والنائحون. يصف لنا "ناعومي" وهو مدير للموارد البشرية بشركة كبيرة لبرامج الكمبيوتر عاملاً من هذا الصنف، فيقول:

إن "جني" أفضل من يعيش دور الشهيد في العالم. فهي دائمة الشكوى من عملها الكثير الذي يتعين عليها إنجازه، وكأن غيرها من العاملين ليس لديهم ما هو أكثر. إنها لا تمل الحديث عن كيف أن حياتها صعبة، وكيف أنها متعبة منهكة، وكيف أنه ليس هناك من يتفهم ويقدر موقفها الصعب. وهي تنسى أن لكل فرد متاعب ومشاكل مثلها. لكنها تسعى لأن تبعث فيهم الشعور بالذنب تجاهها، حتى يهب أي شخص — وهو ما يحدث دائماً — للنهوض بجزء من أعمالها بجانب عمله. لقد اتضح لزملائها جميعاً أنها لا تبذل قصارى جهدها كما يفعلون. وهم ينتظرون مني وضع نهاية لهذا الأمر. لذلك إذا لم تنظم حياتها، وتنهض بأعمالها فليس أمامها إلا الرحيل؛ لأن في وجودها ظلم لبقية أعضاء الفريق.

لماذا يستخدم بعض الناس الأسلوب العدواني في أغلب الأحيان؟ الإجابة ببساطة هي أنه أسلوب ناجح للغاية. فأغلب الناس عندما يجدون أنفسهم في مواجهة مع من يستخدم هذا الأسلوب، فإنهم إما أن يفسحوا له المجال، أو ينسحبون من أمامه، أو يستسلمون له. كما أن أصحاب هذا الأسلوب يجدون المكافأة رداً على سلوكهم السلبي والمتسلط، إذ يحصلون على مواعيد مميزة، ولا تسند إليهم إلا مهام بسيطة، ويمنحون أوقاتاً أطول للغداء والراحة، لكن ما لا تدركه أفهامهم أن علاقة تقوم على الشعور بالذنب، والخوف، والتسلط لن يكتب لها أبداً النجاح أو السلامة على المدى البعيد. إنهم قد يحققون أهدافهم وحاجاتهم قصيرة الأمد، لكنهم لن يؤسسوا أو يدعموا ذلك النوع من العلاقات الذي يسمح بالتواصل المفتوح. وعلى الرغم من أن الكثيرين منا قد استخدموا أسلوب التواصل العدواني في أوقات متعددة من حياتهم لتلبية حاجتهم،

ومع ذلك فإن فهمنا لنزعاتنا نحو السيطرة، واستبدالنا هذه الحيل بالأساليب الحازمة هو الدرب الممهد لنصبح أقدر على التواصل.

وعلى عكس أصحاب الأسلوب العدواني في التواصل يأتي أصحاب الأسلوب السلبي فهؤلاء نادراً ما يعبرون عما يدور في عقولهم. وهدفهم الأساسي هو تجنب المواجهة مهما كلفهم الأمر. وهم غالباً ما يضعون حاجاتهم بعد حاجات الجميع محاولة منهم لكسب ود وحب من حولهم، وكذلك إسعادهم أحياناً، وقد يكون تجنب المواجهة تصرفاً حكيماً إذا كان الأمر لا يستحق المنازعة، لكن اعتياد استخدام هذا الأسلوب يوقع مستخدميه في المشاكل والمتاعب. إذ إنهم في سعيهم لإرضاء كل فرد، ينتهي بهم الأمر ولم يرضوا أحداً. وهذا مدير "أندريه" يروي لنا ذلك:

> "أندريه" يجد صعوبة بالغة في رفض طلبات أي شخص، حتى وإن كانت غير معقولة، ولأنه حريص كل الحرص على ألا يغضب أي شخص أو يجرح مشاعره، فإنه نادراً ما يقول "لا" لأي طلب. وهذا أمر مطلوب في بعض الأوقات، لكن "أندريه" لا يعرف أن لديه نزعة لأن يدع الآخرين يستغلونه. وهو دائماً يوافق على الدخول في مشروعات جديدة، وينتهي به الأمر، وقد عجز عن الاستمرار، أو تحول إلى العمل المتسرع غير الدقيق. لقد كان الأفضل له أن يصارح الآخرين بما يستطيع وما لا يستطيع إنجازه بدقة ونجاح.

ولأن كلمة "لا" غير موجودة في قاموس من ينتهجون أسلوب التواصل السلبي، فإنهم يعيشون تحت وطأة إحساس مرير بأنهم ضحايا، وأن الآخرين يتسببون لهم في المعاناة. وحالة "جلوريا" التي تعمل في جمعية كبيرة غير هادفة إلى الربح مثال حي على ذلك:

> لأننا كيان لا يهدف إلى تحقيق الربح من خدماته، فإننا نعمل وفق ميزانية متواضعة للغاية، ولذلك فغالباً لا يتوافر لدينا من الأشخاص من يكفون لأداء العمل. وأجد الزملاء وقد ألقوا عليّ بالمهام العديدة التي لا يرغبون في أدائها. والآن لم يتبقَ شيء أستطيع القيام به، ولم يخبرني أحد به. ومع ذلك لا أنطق شاكية ببنت شفة. فأنا أخشى أن يقول زملائي عني "إنها غير متعاونة"، لذلك ابتسم لهم عندما يعرضون عليّ مهمة جديدة، وأكظم غيظي قائلة: "بالطبع، سأعينك على إنجاز هذا العمل". لقد كتمت مشاعري فترة طويلة. ولم يكن من نتيجة لذلك إلا الاكتئاب والصداع اللذان بدءا يعاوداني مؤخراً، حتى أنه لم يعد لديّ الرغبة في الذهاب إلى العمل مرة أخرى.

لكن للأسف لا يمكننا كبت مشاعرنا فترة طويلة، يقول مدير دعاية وإعلان عن أحد عامليه:

> إن "جول" لا يدرك هذا الأمر، لكنه مثل قنبلة موقوتة. وهو لا يعبر عن غضبه بطريقة إيجابية. ويظل هذا الغضب يتراكم ويعتمل داخله حتى ينفجر "جول" في لحظة على حادثة بسيطة ويصب جام غضبه على الشخص الذي شاء له سوء حظه أن يكون بجانب "جول" في ذلك الوقت، ثم يشعر بالندم ويعتذر لمن أساء إليه، لكننا نعلم أنه لن يمر وقت طويل حتى يعود إلى نوباته التي عهدناه عليها. وهو لا يشكو إذا أثقل عليه العملاء، إنما يبتسم فقط، ويطوي الأمر داخله. بيد أن زوجته أخبرتني بأنه يأتي بهذا الغضب إلى المنزل، ويخرجه عليها وعلى الأولاد. ومع أني اقترحت عليه عدة مرات أن يطلب الاستشارة النفسية إلا أنه يرفض ذلك، وإذا ظل على حالته هذه رافضاً التغير، فلن أبقي عليه.

ومنتهجو الأسلوب السلبي في التواصل يصعب الاعتماد عليهم. تقول "هيلين" التي تعمل مديرة منطقة بشركة لبيع الملابس بالتجزئة عن أحد عمالها:

> إن "كلف" شخص محب للآخرين، وشديد التحمس لوظيفته والمنتج الذي يقدمه؛ ولذلك كنا مسرورين بتوظيفه. والآن تبين لنا أن هناك جانباً آخر خفي علينا؛ فهو لا يريد أن يرى أبداً شخصاً غاضباً أو مهموماً. كذلك يلجأ إلى الكذب، حيث يكذب على العملاء فيما يتعلق بتاريخ التوصيل مثلاً، ويعطيهم تاريخ لا يمكن أن نفي به. ويكذب عليّ كذلك في رقم مبيعاته حتى لا أعتقد أنه لم يتقن عمله. أفلا يعلم أننا سنعرف الحقيقة إن عاجلاً أو آجلاً؟ ونحن الآن غاضبون لأنه لم يكن صريحاً معنا منذ البداية؛ ولذلك لن نفكر كثيراً في الاستغناء عنه؛ إذ لم نعد قادرين على تصديق ما يقوله. وإنه لأمر مؤسف أننا سنفقد هذا الفتى الطيب.

إن الشركات لا تستطيع أن تعتمد على العاملين الذين يتواصلون تواصلاً سلبياً، مع أنهم يبعثون على الارتياح والاطمئنان في البداية، وتتضح المشكلة بعد ذلك عندما يطلب من شخص ينتهج الأسلوب السلبي في التواصل أن يكون عضواً فعالاً في فريق العمل، فتجده لا يكشف عن صحيح أفكاره ومشاعره. إن التواصل المفتوح والصادق يقوم على الثقة، وأصحاب التواصل السلبي يفشلون في قول ما يعنون.

أما أسلوب التواصل "السلبي – العدواني" فربما يكون أصعب الأساليب الأربعة عند التعامل به. فمنتهجو هذا الأسلوب من التعامل يتجنبون مواجهة الآخرين،

وينأون بأنفسهم عن المناقشات المباشرة (سلبيون) وهم مع ذلك يصرون على فعل ما يريدون، أو يسببون المعاناة للآخرين (عدوانيون). وهم غالباً ما يدبرون ذلك، ويقومون به خفية دون علم أحد، وقد ينخرطون في القيل والقال في حجرة الغداء، وقد يشون بزملائهم لدى مدرائهم. وهذا الأسلوب من التواصل يخالطه الخداع وتعمد السرية؛ وذلك لأنه يتم في الخفاء. ولذلك فهو عادة ما يكون أسلوباً ضاراً يمثل خطراً على الشركة. وهذا ما أبرزه أحد الرؤساء التنفيذيين عند حديثه عن أحد مدراء الأقسام:

"كارلا" آخر من كنت أشك في أنها قد تعمل ضدي. فلقد كانت دائماً مؤيدة لي سواء في الاجتماعات أو في حواراتنا. وكلما طلبت رأيها قالت إنها تتفق مع آرائي وخططي. ثم اكتشفت أنها وراء غضب الموظفين وحنقهم عليّ؛ إذ تخبرهم بأن خططي لن تنجح أبداً، وأني لم أستشيرها مطلقاً. لاشك في أني غاضب منها لكن أكبر من شعوري بالغضب شعوري بالألم، وخيبة الأمل، وأنا لا أفهم لماذا تصرفت هكذا.

ومما يدعو للأسف أن غالبية الشركات لا تخلو من نوعين من العاملين يتكاتفان معاً، وهما العاملون السلبيون العدائيون أمثال "كارلا"، وقلة من تابعيهم الذين ينتظرون ليحلوا مكانهم عندما يحالون إلى التقاعد، ولذلك فليس بمستغرب أن ترصد الشركات هؤلاء "القناصين" وتبعدهم إلى مكان آخر. إذ إن أسلوب التواصل "السلبي — العدواني" هو النقيض لأسلوب التواصل "الصريح المفتوح" هذا الأسلوب اللازم لبقاء الشركات.

إن الأعمال القوية الناجحة التي تضع الخدمة المتميزة للمستهلك وكذلك الجودة العالية للمنتج على قمة أولوياتها تحتاج إلى موظفين باستطاعتهم التواصل على نحو حازم وصريح، لكن الغالبية منا تتواصل بلا استناد إلى فكر أو منهجية، ولأننا لم نحصل على معرفة أو تدريب حول هذه الأساليب الأربعة للتواصل، فإننا قانعون بمجرد التعبير التلقائي عما يدور بأذهاننا، إذ إن تواصلنا يكون رد فعل لما يوجه إلينا، وليس نهجاً مخططاً، أو مدروساً. ولنتذكر أننا جميعاً نملك حرية اختيار أسلوبنا للتواصل في كل المواقف التي تواجهنا.

انظر حواليك في مكان العمل الخاص بك، وحاول أن تلاحظ كيفية تواصل الأشخاص هناك. ما هو الأسلوب الذي تفضل اختياره في الغالب. فغالباً ما يتم — في العديد من الحالات — اختيار أسلوب الحزم بصورة أقل من بين مثيلاته السلبية. فمعظمنا لا يرتقي به الحال لطرح الأسئلة، أو للتفاوض، أو لمناظرة القضايا. يتطلب

أسلوب الحزم تخطيطاً جاداً. إذا أردنا أن نتواصل بطريقة حازمة، فيتوجب علينا أن نفكر ملياً قبل أن نبدأ في التحدث إلى أي شخص.

هل أنت على أهبة الاستعداد لأن تبدأ في التواصل مع الآخرين بطريقة حازمة؟ هل يمكنك أن تخلق جواً يسوده الثقة والمودة بحيث يستمتع الموظفون لديك بالعمل معاً؟ هل تتجنب النميمة والثرثرة؟ هل تفضل أن تُطلع الآخرين على ما تحتاج إليه بدلاً من أن تظل منتظراً لأن يقرءوا أفكارك؟ إذا كنت كذلك فأنت بالضبط ذلك النوع من المتواصلين الذين تود أي شركة جيدة أن تعينهم وتُبقي عليهم. إن هيئات ومؤسسات اليوم في حاجة لوجود أشخاص بارعين في التواصل، ليس فقط مع عملائهم، ولكن مع زملائهم أيضاً. إذا أردت أن يكون لك تأثير إيجابي على عملائك، أو زملائك، أو مؤسستك، فإن أسلوب التواصل الحازم سوف يكون شيئاً أساسياً في هذه الحالة، لماذا؟ لأنه يقوم بإرسال رسالة فحواها أنك من الموظفين الذين يتمتعون بالقدرة على تقرير احتياجاتهم ومطالبهم، بينما يضعون احتياجات ومطالب الآخرين في اعتبارهم في نفس الوقت.

التواصل غير اللفظي

ولعلك تدرك أن جزءاً ضئيلاً فقط من الرسالة التي نود توصيلها يصل عبر الكلمات التي نستخدمها، بينما يصل الجزء الآخر عبر استخدام لغة الجسد، والإيماءات، ونبرة الصوت، وتعبيرات الوجه. فمن الممكن أن تخبرنا هزة للأكتاف أو إيماءة بالرأس بما يدور حقيقة بذهن الشخص الذي أمامنا، على الرغم من أن الكلمات التي تخرج من أفواههم تحاول أن تخبرنا بالعكس. وقد قامت "إيفا" وهي مديرة قسم في مكتب كبير للادعاءات التأمينية بوصف هذه الحالة قائلة:

> إن لدينا موظفة بالمكتب نادراً ما تتحدث مع أي شخص، ولكن تعبيرات وجهها ولغة جسدها تخبرنا بالكثير. ولم أرها – على مدى العامين اللذين كانت تعمل خلالهما هنا – تبتسم قط. وكانت تتغشى المكتب سحابة سوداء حينما تخطو إلى داخله، وكأنها ترتدي لافتة مضيئة مكتوباً عليها "لا تزعجني!" وقد نجحت في ذلك. وقمنا جميعاً بتجنبها، ولكن ذلك ليس عدلاً.

من الممكن أن يعم سوء الفهم والفوضى عندما يقوم الناس بإرسال رسائل مبهمة (مختلطة). وإليكم الآن بعضاً من أكثرها شيوعاً في مكان العمل:

- "بالطبع، إنه ليسرني أن أقدم لك المساعدة". (*وهو يصك أسنانه*).
- "لا، لا يوجد لدي مشكلة بشأن ذلك". (*وعيناه تدور في محجريها*).
- "بالطبع، حسناً، إنه ليسعدني أن أعمل في هذا المشروع". (*وهو يأخذ نفساً عميقاً*).
- "إنني لست غاضباً بالطبع. ولماذا أغضب؟" (*وصوته عالٍ ومبالغ في استخدام الإيماءات*).
- "نعم يا سيدي، سوف يسعدني أن أرد لك المال الذي دفعته" (*وهو يخطف الإيصال من بين يديّ العميل*).

هل سبق لك أن تلقيت مثل هذه الرسائل المختلطة من قبل زملائك في العمل؟ وهل كانت محيرة؟! وإلى أي مدى أثرت هذه الرسائل في قابليتك لوضع الثقة في ذلك الشخص الذي أرسل هذه الرسائل؟ والآن أدر مؤشر الرسائل غير الشفهية الخاصة بك، ثم أمعن التفكير في المرات التي من الممكن أن تكون قد قمت فيها بإرسال رسالة مختلطة بدون أن تدرك ذلك.

وقد تأتي الرسائل المختلطة أيضاً في صورة عبارات مُصاغة بعناية فائقة، والتي من الممكن أن تخلق نوعاً من الشك في أذهاننا بشأن ما يود الآخرون أن يخبرونا به حقيقة. في معظم الأحيان يستخدم الأشخاص هذه العبارات بحكم العادة، كما يستخدمونها أحياناً أخرى كعبارات استهلالية، ولكن من شأن هذه العبارات أن تتسبب في إرباك المستمع، الذي يحاول جاهداً أن يفك شفرة ما تود أن تخبره به حقيقة. وإليكم الآن بعضاً من الأمثلة الشائعة (إضافة إلى بعض الردود المعهودة ما بين الأقواس):

- "لكي أكون في غاية الصراحة معك...." (على العكس من كونك شخصاً غير صريح، وهو ما تكون عليه عادة".

- "ليس من المفترض أن أخبرك بذلك ولكن...." *(إذن لماذا تقوم بإخباري الآن)*.
- "إن حقيقة الأمر هي...." (والآن ستأتي واحدة من آرائك غير المهمة).
- "والآن، فإنني لا أود أن أوقع أحداً في المشاكل، ولكن...." (إذا كنت لا تود أن توقع أحد في المشاكل، ما كنت لتقف هاهنا وتثرثر).
- "سوف يؤلمني هذا إلى حد بعيد، أكثر مما سيؤلمك...." *(أشك في ذلك)*.

إن العديد من الموظفين يبخسون قدر أهمية التواصل غير الشخصي. وقد أخبرنا "بن" الذي يعمل مديراً إقليمياً لسلسلة مكتبات قومية بهذه القصة:

> إنني على يقين من أننا جميعاً نمر خلال الكثير من التغيير، وأن ذلك لم يكن سهلاً. ولكن هناك اثنان من الموظفين يجعلان الأمور عسيرة للغاية. إنهما لم يتفوها بأي شيء، على الأقل أمامي. ولكن يجدر بك أن تراهما خلال الاجتماعات. وبغض النظر عما أقول، فإنهما دائماً ما ينظران إليّ شزراً، ويداومان على النظر إلى بعضهما نظرة تدل على نفاد الصبر. وكان ذلك واضحاً للغاية. وكلما قمت بسؤالهما عما يسوؤهما، كانا دائماً ما يردان قائلين: "لا شيء أيها الرئيس". حسناً، إنني أعلم أن الأمر ليس كذلك بالنسبة إليهما، وإنني لا أثق كلية في هذين الشخصين.

لكي تتمكن من بناء جو من الثقة والحفاظ عليه في نفس الوقت، فإن الرسالة المختلطة، سواء أكانت شفهية أم غير شفهية، لا يمكنها أن تصبح جزءاً من الصورة العامة لك إذا أردت أن تتواصل بصراحة وصدق مع زملائك في العمل، أو عملائك. حاول أن تُنمي من بصيرتك في أسلوب تواصلك، بحيث تتعرف على قواك وأهدافك التي تحتاج إلى تطوير. هذا بالإضافة إلى الكلمات التي تستخدمها، والتواصل بالعين، ولغة الجسد، وتعبيرات الوجه، ونبرة الصوت. فكل ذلك في غاية الأهمية. كما يجب أن تتحلى نبرة صوتك بالثبات، والتناغم، والكثافة، والحيوية، وهي جميعاً جزء من الصورة الصوتية لأي شخص. وغالباً ما تجد صعوبة في تحديد إذا ما كانت "صورتك الصوتية" تحتاج إلى تعديل. عليك بسؤال شخص ما تثق به – صديق، أو فرد من العائلة، أو زميل – لكي يعطيك بعض الآراء الصادقة. فمن الممكن أن تكون هذه تجربة تعليمية لا تقدر بثمن. وهذا ما فعله "باتريك" الذي يعمل مدير مبيعات:

> لقد كان من المقرر لي أن أقوم بعمل تقديمة أمام عميل مهم، فطلبت من أحد الموظفين لديَّ أن يلتقط لي صوراً مستخدماً آلة للتصوير المنزلي. وقد كنت في غاية الدهشة؛ لأنني كنت أنظر شزراً، كما كنت عابس الوجه، بل إنني كنت أحك أنفي ما بين الحين والآخر، وعلى الرغم من إني كنت متحمساً للغاية بشأن منتجنا، إلا أنني لم أستطع أن أوصل هذه الحماسة خلال التمرين "البروفة". بل على العكس، فلم تكن هناك أية حماسة في صوتي على الإطلاق. وقد بدوت وكأنني على وشك أن أنام. ولا أحتاج إلى أن أقول بأني صممت علي أن أحصل على بعض التدريب من شخص محترف، وذلك ساعدني كثيراً على تصحيح عاداتي السيئة، وتحسين قدراتي التحدثية. وقد كان ذلك من أذكى الأشياء التي قمت بفعلها.

من المهم أن تتذكر شيئاً ما، فبينما يقوم أفراد الأسرة، والأصدقاء، والزملاء بإعطائنا آراءهم القيمة والمفيدة، إلا أنهم في بعض الأحيان يتأقلمون مع عاداتنا الصغيرة، ويتغافلون عن أخطائنا التي نقوم بها أثناء تواصلنا، تماماً كما نفعل نحن. فهذه الأخطاء تعتبر — بالنسبة إليهم — "الشخصية التي نحن عليها". وهناك احتمال آخر وهو أنهم يحبوننا ويعجبون بنا كثيراً لدرجة أنهم لا يلاحظون (أو يشعرون بعدم الرغبة في مناقشة) هذه المشكلة. ومع ذلك فمن الحكمة أن نهتم كثيراً عندما يلاحظ موظف ما أو مدير، أو ملاحظ هذه المشكلة، وخصوصاً عندما يفطنون إلى أن جانباً من جوانب أسلوبنا في التواصل يعتبر دون المستوى. وتوضح لنا "جوان" — التي تعمل مستشارة إدارة — كيف أن الآراء التي زودها بها رئيسها في العمل قد ساهمت كثيراً في إنقاذ وظيفتها:

> كان قد مضى على وجودي بالشركة حوالي عام. وأثناء فترة تقييمي، أخبرني رئيسي في العمل بأنه على الرغم من أنني قد كنت في غاية الذكاء إلا أن العديد من عملائي قد تذمروا؛ لأنهم وجدوا صعوبة في فهم كلامي، وذلك بسبب تحدثي بطريقة بالغة الرقة، مما جعلني أبدو غير حازمة وغير واثقة بنفسي، ولم يشعروا بالراحة في التعامل معي؛ لأنهم لم يكونوا واثقين بأنني على علم بما أتحدث عنه. وبناءً على نصيحة مديري بالعمل، حصلت على تقييم مهني من خلال مدرب للتحدث. وقد أحدث ذلك فارقاً كبيراً في تعاملي مع عملائي، وزملائي، وذلك لأنني قد بدوت أكثر ثقة وحزم. وقد كان الوقت الذي قضيته مع مدرب التحدث الخاص بي لا يقدر بثمن. ولمس عملائي وجود ثقة أكبر في قدراتي، كما ساعدني أسلوب تواصلي "الجديد والمعدل" كثيراً على تحسين مستقبلي المهني.

حاول أن تلقي نظرة صريحة على أسلوب التواصل الخاص بك، أي على كل الكلمات التي تستخدمها، وعلى الطريقة التي توصلها بها. وإذا أدركت أن هناك بعض المساحات التي تحتاج إلى تعديل، فلا تضيع أي وقت، وبادر بالحصول على المساعدة التي تحتاج إليها. فمن شأن أسلوب التواصل الفعال أن يساعدك على إدراك النجاح في أي مستقبل مهني تخوض غماره.

مهارات الاستماع

إن الجزء الآخر المهم من التواصل الفعال ليست له علاقة بالتحدث، ولكن له علاقة بالاستماع. فمعظم الناس يتفقون من صميم قلوبهم على أن مهارات الاستماع الجيدة – أو الافتقاد إليها – تقوم بإرسال رسالة قوية إلى الأشخاص الآخرين فحواها يدور حول مدى احترام المستمع لهم، وتقدير آرائهم. وقد تولد لدى مدير فرع إحدى الشركات انطباع سيئ للغاية نتيجة لمهارات الاستماع الضعيفة الموجودة لدى أحد الموظفين عنده:

> لم يستطع "تايلر" أن يتذكر اسم العميل الجديد، وذلك على الرغم من مرور ثلاث دقائق فقط على التقائهما. وقد حدثني عن سبب ذلك، وهو أنه كان مشغولاً للغاية بالتفكير حول ما سيقوله بعد ذلك، وحول نوع الخدمات التي يمكنه أن يبدأ في التحدث عنها حتى يتمكن من جعله ينقل حسابه إلينا. وفي الأسبوع التالي عندما حضر العميل إلى الفرع، دعاه "تايلر" بالاسم الخاطئ، ولكن لم يبدُ على "تايلر" أنه انزعج بشأن ذلك، فقد اكتفى فقط بالضحك، ولكن العميل لم يضحك؛ لأن ذلك قد جعله يشعر بغياب الاهتمام به. من الأفضل لـ "تايلر" أن يحسن من مهارات استماعه، وإلا فعليه الاستعداد لترك وظيفته.

وكان لدى أحد المديرين التنفيذيين ما يقوله عن أحد العاملين لديه:

> أستطيع أن أقول أن "كيرك" لا يستمع إلى أفكاري أو اقتراحاتي، عندما نناقش إخفاقه في تحقيق معدل المبيعات المطلوب منه. وهو مشغول دائماً بإعداد دفاعه، وبالمجادلة وبالتسرع، واختلاق الأعذار لعدم مقدرته على تحقيق هذا المعدل. إذا ما استطاع أن ينصت أكثر من أن يتحدث، فمن الممكن أن يصل إلى معدل المبيعات المطلوب منه. وأنا الآن بصدد إعطاء وظيفته إلى "ساشا"، وهو واحد من أفضل الموظفين لديّ. "ساشا" يستمع إلى اقتراحاتي، ثم يتصرف على أساس التغذية المرجعية التي أعطيها له. وهو

يصعد سلم النجاح بسرعة كبيرة في شركتنا، كما أن مهارات الاستماع لديه ستساعده كثيراً في الوصول إلى المكانة التي يرغب فيها.

على الرغم من أن معظمنا يدرك أهمية أن نصبح متحدثين ماهرين، وأهمية العمل على صقل هذه الموهبة، إلا أننا لا نقضي الوقت الكافي في محاولة صقل مواهبنا الأخرى؛ لكي نصبح مستمعين ماهرين أيضاً. ولماذا يصبح الاستماع مهماً إلى هذه الدرجة بالنسبة إلى مجال عملك؟ وقد قام أحد المديرين التنفيذيين بشرح السبب في ذلك:

> إنني لا أطيل الجلوس محدقاً في الفراغ، محاولاً خلق "رؤية" لما نحتاج إليه. فهناك الكثير مما لا أعرفه، والطريقة الوحيدة التي يمكنني استخدامها في التعلم هي أن أستمع إلى الأشخاص الأكثر مني معرفة، ولا يكون لزاماً عليّ أن أتبع نصيحتهم، ولكني أحتاج إلى أن أستمع.

قامت إحدى الموظفات بالمقارنة ما بين مهارات الاستماع الخاصة باثنين من زملائها:

> إنني أقضي وقتاً طيباً ومفيداً في التحدث إلى "ترينا"؛ لأنني على علم بأنها تجيد الاستماع إليّ. فهي تقوم بطرح بعض الأسئلة، كما تقوم بعمل بعض التعليقات، ولكن أهم شيء بالنسبة إليّ هو أنها تنظر إلى عينيّ مباشرة عندما أقوم بالتحدث إليها، ولكن على الجانب الآخر، يقوم "ديف" دائماً بالنظر إلى أي جانب إلا الجانب الذي أكون فيه. وهو يشعرني بعدم الاهتمام، وكأنه يود أن يكون في مكان آخر، يتحدث إلى أي شخص سواي. لذا فقد توقفت عن التحدث إليه بشأن أحلامي وأفكاري.

قام مدير ما بالتحدث عن مدى مهارة المدير التنفيذي الذي يعمل معه في الاستماع:

> دائماً ما يضع "جرانت" عملية التواصل في مقام الصدارة خلال القسم الذي نعمل به. فهو دائماً ما يستمع إليّ بإمعان عندما يكون لديّ فكرة أود عرضها عليه. وإذا تيقن من أنها فكرة صائبة، فهو يعطيني الثقة بأن أقدمها كاقتراح ما، أو يقوم بتنفيذها. أما في حالة إذا ما أحس بأنها فكرة غير مجدية، فإنه يقوم بطرح بعض الأسئلة عليّ والتي من شأنها أن تساعدني على اكتشاف ذلك بنفسي. إنني دائماً ما أتعلم الكثير عن نفسي عندما أقوم بالتحدث إلى "جرانت".

قارن هذا المثال مع التعليق التالي من موظف ما، والذي يعتقد أن مديره لا يعرف كيفية الاستماع على الإطلاق:

> إن "كريستين" تنتهج سياسة الباب المفتوح. فهي دائماً ما تقول لي عليك بزيارتي في مكتبي في أي وقت، إذا كانت لديك أية أسئلة، أو مشاكل، أو اقتراحات. ومع ذلك، عندما أقوم فعلاً بزيارتها في مكتبها، فهي تجعلني أشعر بأنها مشغولة للغاية لدرجة أنها لا تستطيع التحدث معي. فأسألها إذا كان من الواجب عليّ أن أعود لاحقاً، تقول لي على الفور: "لا. تفضل، كلي آذان صاغية". ثم تستمر في تنظيم مكتبها، أو مراجعة الرسائل الموجودة على الهاتف، أو توقيع بعض الأوراق، أو تقوم بفعل أي شيء آخر تحتاج إلى القيام به. وبعد ذلك لا تتذكر أبداً ما سبق أن تحدثنا عنه. ولا عجب في ذلك؛ لأنها لم تكن منصتة لما أقول. إن التحدث لمثل هذه الشخصية يعتبر مضيعة تامة للوقت.

معظم الأشخاص لا يودون التحدث بصراحة عما يشعرون به أو يفكرون فيه، إلا إذا أحسوا بأن الشخص الذي أمامهم ينصت إليهم باهتمام، ويحاول أن يتفهم ما يحاولون التحدث عنه. وقد قامت مديرة للموارد البشرية بوصف موقف ما حدث بين رئيسين يعملان في قسمين مختلفين تابعين للشركة التي تعمل بها:

> فقد ترامى عدم استعدادهما للعمل معاً إلى مسامع المدير التنفيذي بالشركة؛ لذا فقد قام بإحضارهما معاً لتسوية هذا الموقف. وبعد مرور بعض الوقت من الحديث، فطنا إلى أن السبب الجوهري الذي أذكى نار هذه الشحناء؛ هو وجود اختلاف ما في الرأي وقع بينهما منذ أربع سنوات، ومنذ ذلك الحين، لم يستمع أيّ منهما إلى الآخر. لم يكن بينهما أي تواصل، وبالتالي أية ثقة. وبعد المحاولات التي تمت لتسوية الموقف، بدأ الاثنان في محاولة بناء جو من الثقة والاحترام المتبادل فيما بينهما. وعلى الرغم من أن ذلك استلزم عدة أشهر، إلا أن كلا الرئيسين أدرك في النهاية ضرورة الاستماع إلى الأشخاص الذين يعملون معهم، وعندما يبدءون في الاستماع، فهم يقومون بفتح الباب المؤدي للتواصل فيما بينهم.

ماذا عنك؟ هل تعمل على تنمية جو من الثقة والحفاظ عليه؟ وأنت تقوم في نفس الوقت بفتح باب التواصل ما بين الأشخاص الموجودين في مكان عملك. إن الاستماع يشغل الجزء المهم في هذه الغاية. فمن أجل خلق وتنمية علاقة اجتماعية تسودها الثقة، يجب أن يتيقن كلا الطرفين من أن احتياجاتهم، وأفكارهم، ومشاعرهم قد

فُهمت على نحو صحيح. وهذا لا يعني أن يكونا متفقين على الدوام. ولكن الاتفاقات يسهل الوصول إليها إذا كان هناك تفاهم مشترك بينهما.

التواصل الإلكتروني

في حين إننا جميعاً نعلم أن التواصل الإلكتروني من شأنه أن يوفر علينا الوقت والمال، إلا أنه من المهم أن نتذكر أن كيفية استخدامنا لهذه التقنيات الحديثة من شأنها أيضاً أن تساعدنا أو أن تهدم جهودنا الرامية إلى عمل تواصل فعال مع عملائنا أو زملائنا.

البريد الصوتي

إن الرسالة التي تتركها على البريد الصوتي الخاص بك من شأنها أن تخلق انطباعاً جيداً، أو عكس ذلك، لدى الشخص الذي على الجانب الآخر من الخط. وإليك بعض الشكاوى الشائعة:

- لقد كنت أبحث عن مستشار ما يستطيع أن يقدم لي النصيحة بشأن تحفيز العاملين لديّ. وعندما توصلت إلى البريد الصوتي الخاص به، كانت الرسالة الموجودة عليه من أقل الرسائل التي سمعتها من قبل إلهاماً وحيوية. كيف بمقدور هذا الشخص أن يحفز الموظفين الذين يعملون لديّ، إذا لم يكن بمقدوره حتى أن يحفز نفسه ليترك رسالة أكثر إيجابية وحرفية؟
- إن أكثر الأشياء التي تثير حنقي تكون عندما أقوم بالاتصال بشخص ما ويتوجب عليّ أن أستمع إليه وهو يغني أو يلقي بمزحة أولاً قبل أن أستطيع أن أترك رسالتي. وغالباً ما أقوم بإنهاء المكالمة، إذا كنت أجري مكالمة بعيدة المسافة؛ لأنني إذا أردت أن أستمع إلى أغنية أو مزحة؛ فسأقوم بإدارة مفتاح المذياع. هذا الشخص بالنسبة إلي يعتبر شخصاً غير محترف، ولن أعاود الاتصال به مرة ثانية.
- لقد قمت بالاتصال بشركة ما، وقد كانت الرسالة الموجودة على البريد الصوتي تدل على أنهم

محترفون للغاية! ولكن كان يتوجب عليّ - قبل أن أستطيع ترك رسالتي - أن أستمع إلى سبعة عشر صفيراً، والتي تدل على عدد الرسائل التي وصلت إليهم. ربما كان من المفترض أن أكون مبهوراً بمدى انشغالهم، ولكني كنت مشغولاً للغاية، ولم أستطع الانتظار طويلاً حتى يحين دوري، لذا فقد قمت بغلق الهاتف، وبعدها قمت بالاتصال بالشركة المنافسة لهم، ونحن نعمل معاً الآن.

وقد قام مدير للمشتريات بالتحدث عن أكثر الشكاوى شيوعاً:

تعتبر خاصية الانتظار على هاتف خاص بالعمل شيئاً وقحاً. فمنذ وقت قريب وبينما كنت أتحدث إلى أحد موردينا، وفي منتصف محادثتنا؛ قام بوضعي على خاصية الانتظار. وبعد أن غاب فترة من الوقت، عاد ليخبرني بأنه سيعاود الاتصال بي، لأنه يتوجب عليه الآن أن يتلقى مكالمة أخرى، وقد بعث ذلك الموقف برسالة إليّ. من الممكن أن أكون قد سمحت لذلك أن يحدث مرة، ولكن لن أسمح لذلك بالحدوث مرة ثانية. وسأحاول — بدلاً من ذلك — أن أبحث عن أشخاص آخرين يشعرونني بأنهم يودون بشدة أن يتعاملوا مع شركتنا.

إن المتواصلين الأذكياء (الفعالين) يتجنبون تلك الأخطاء. وهم يستخدمون الرسالة المتروكة على بريدهم الصوتي؛ لكي "يتقدمون خطوة جيدة إلى الأمام". حتى ولو كان ذلك عبر الهاتف:

- عندما أقوم بترك رسالة على بريدي الصوتي، فإني أحاول جاهداً ألا أجعلها سريعة للغاية؛ حتى لا يشعر الناس بأنني في عجلة من أمري بحيث إنني لن أعاود الاتصال بهم على أية حال.
- إنني دائماً ما أقف قائماً عندما أسجل الرسالة التي سأتركها على البريد الصوتي الخاص بي؛ لأن ذلك يعطيني مجالاً صوتياً أكبر. وغالباً ما أضفي نوعاً من الابتسام والحماسة على صوتي.
- إنني أهتم كثيراً بما سأتحدث عنه. وغالباً ما أقوم بتدوين وكتابة الحقائق المهمة - أو حتى الرسالة

بأكملها - قبل أن أقوم بتسجيلها؛ حتى لا أبدو غير منظم، أو أعيد بعض الكلام، أو أسقط بعض المعلومات المهمة التي يحتاج المتصل إلى معرفتها.

- إنني لا أهدر وقت المتصلين بي، بأن أقوم بالغناء لهم أو أن ألقي على مسامعهم المزحة المفضلة لديّ، أو أخبرهم بآرائي الإيجابية حول موضوع ما؛ لأن وقتهم يعتبر بمثابة المال، وأعتقد أنهم سيقدرون كوني مختصراً، ومحدداً، ومحترفاً.
- إنني ليست لديّ خاصية الانتظار على الهاتف الخاص بي. فإذا وجد أي شخص هاتفي مشغولاً، فيمكنه أن يترك رسالة على البريد الصوتي الخاص بي، وسوف أقوم بالاتصال به في أسرع وقت ممكن.

من شأن البريد الصوتي الخاص بك أن يخلق انطباعاً فورياً لدى المتصل الذي لم تسبق له مقابلتك شخصياً. فتأكد من كون هذا الانطباع إيجابياً.

البريد الإلكتروني

وكأي شكل من أشكال التواصل الإلكتروني، فإن البريد الإلكتروني له فوائده. ومع ذلك، فمن الممكن أن يخرج عن حيز السيطرة في بعض الأحيان. وقد اشتكى أحد المدراء التنفيذيين قائلاً:

"أصبح من عادة بعض الأشخاص الآن أن يقوموا بإرسال رسالة مطولة عبر البريد الإلكتروني الخاص بي، بدلاً من أن يقوموا بالاتصال بي شخصياً. ففي نهاية اليوم، يصبح بمقدوري أن أقوم بطبع فرخ طويل من الورق، بحيث يمكنه أن يلف مكتبي بأكمله. ولا يتوفر لديّ الوقت لقراءة كل هذا. إذا أردت أن تصل إليّ حقيقة، فقم بالاتصال بي هاتفياً.

وقد قامت مديرة ما بوصف مدى إحباطها بسبب رسالة إلكترونية:

إنني أكاد أجن؛ فالعديد من الأشخاص الذين لا يجرؤون على إرسال رسالة إليّ عبر البريد العادي، قاموا بوضعي على قائمة البريد الإلكتروني الخاص بهم. وهؤلاء الأشخاص الذين لا يمكنني أن أعتبرهم من أصدقائي المقربين، يقومون بإشراكي معهم في أفكارهم، ومشاكلهم، وأحداثهم،

ومواقفهم، وتوقعاتهم، وأمراضهم، وعزائهم، وحتى أفكارهم بشأن العطلات.
اتركوني وشأني من فضلكم!

وربما تكون القاعدة المبنية على أساس الخبرة أو الممارسة كالآتي: إذا لم تقم بكتابة خطاب ما إلى بعض الأشخاص، أو لم تقم بالاتصال بهم، عندئذٍ حاول أن تقاوم إغراء محاولتك لإرسال رسالة إلكترونية لهم. فهذا الوسط ليس مجالاً للكتاب المحيطين أو الشعراء أو المعلنين، أو المعالجين، لكي يفصحون فيه عن أسرارهم، أو مشاكلهم، أو نصائحهم إلى العالم بأسره.

وقد أعرب موظف آخر عن قلقه قائلاً:

> يحرص مراقبنا في العمل على أن يجعلنا دائماً في دائرة المعلومات، ولكن لا يحتاج العديد منا إلى معرفة كل شيء يود أن يشاركنا إياه. ولقد تلقيت منه العديد من الرسائل التي قام بإرسالها إلى مائة شخص في العمل. ونادراً ما يحتاج مائة شخص– في فريق عملنا – إلى أن يستمعوا إلى نفس الرسالة إلا إذا كانت تحتوي على تغيير ما في سياسة العمل، أو بيان قصير. وأتمنى أن يقلع مراقبي عن إرغامي على إهدار وقتي في قراءة رسائله الإلكترونية الكثيرة، وأن يدعني أقوم بفعل ما أتقاضى عنه مرتبي، وهو عملي!

من الممكن أيضاً أن يصبح البريد الإلكتروني كومة لا نهاية لها من الرسائل، لدى كل شخص يخشى التوقف عن استخدام هذه التقنية في التحدث؛ وذلك خوفاً من أن يجرح مشاعر الشخص الآخر، أو ألا يفهم الكلمة الأخيرة. نحن في حاجة إلى خلق طريقة مهذبة وملائمة، نستطيع من خلالها إنهاء المحادثة التي استمرت على مدى طويل للغاية. وقد حدثني مدير ما حول محاولته لإنهاء تبادل عبر البريد الإلكتروني، تم مع مدير آخر في منشأة أخرى. وقد مضى كالآتي:

– < حسناً، أعتقد أننا قد أتينا بحل عظيم. دعنا نجربه فترة، ثم نعاود الاتصال معاً لنتحقق من نتائجه.>

– < عظيم، دعنا نقم بذلك. وسوف أعاود الاتصال بك قريباً.>

– < حسناً، سأنتظر اتصالك على أحر من الجمر.>

– < حسناً، سوف أبدأ في الاتصال بك، بعد عودتي من العطلة خلال أسبوعين.>

– < عظيم، لأني سأكون بالخارج أيضاً.>

واستمرت هذه المحادثة طويلاً، وقد أهدرا الكثير من الوقت، والمال، والطاقة وهما لا يكادان يقولان شيئاً مفيداً. وتذكر، كيف يمكن لرسالة البريد الإلكتروني أن تخبر بالكثير عنك، تماماً مثل رسالة البريد الصوتي. إذا أردت أن تعطي انطباعاً جيداً، فاحرص على أن تكون رسالتك عبر البريد الإلكتروني مختصرة ومحددة.

التواصل المكتوب

تتوافر لدينا الفرصة من خلال التواصل الشفهي لتصحيح أخطائنا، أو لنوضح ما نود الحديث عنه، أو حتى لنصلح الضرر المتوقع الذي من الممكن أن نكون قد تسببنا في احتمالية حدوثه، من خلال تعبير غير كامل أو غير ملائم عن تصوراتنا وأفكارنا. كما يمكننا من خلال إدراكنا ومحاولتنا لتعديل إشاراتنا غير الشفهية، أن نحصل على فرصة ثانية لتصحيح وجهة نظر شخص ما بشأننا أو بشأن أفكارنا. ومع ذلك، فإن التواصل المكتوب لا يوجد به مجال للصفح. فإن الكلمة المكتوبة لا تعطينا العديد من الفرص الثانية لإعادة الأمور إلى نصابها الصحيح، أو لتصحيح سوء الفهم الذي من الممكن أن نكون قد تسببنا في خلقه. لذلك فإن الصورة التي قمنا بتكوينها لأنفسنا أو لأفكارنا على الورق سوف تكون دائمة. وقد عبرت مديرة تسويق – تعمل في محطة إذاعية كبيرة – عن دهشتها جراء افتقاد شركة ما – كانت تفكر في العمل معها – إلى الاحترافية:

> لقد تلقيت للتو رسالة من بعض الأشخاص الذين يعملون في وكالة ما للإعلانات، وقد جاءت الرسالة رداً على طلبي حول استخدام خدماتهم في واحدة من حملاتنا الجديدة للتوعية الاجتماعية. وبمجرد أن بدأت في قراءتي للرسالة ظهرت أمامي كلمتان بهما أخطاء إملائية ومطبعية، أقصيت هذه الشركة عن قائمة الوكالات المحتمل التعامل معها مستقبلاً. فلماذا أعطي هذا العمل الخاص بالإعلان لمؤسسة ليست دقيقة ١٠٠٪ في مراسلاتها اليومية. وكيف أستطيع أن أتأكد من أنهم سوف يهتمون بتصحيح التجارب الطباعية لأي من نشراتي أو إصداراتي الصحفية، أكثر من مكاتباتهم الخاصة؟

من الممكن أن تصبح قدرتك على التواصل من خلال الكتابة – أي من خلال التقارير، أو الخطابات، أو المذكرات، أو العروض، أو أي من الوسائل الأخرى – في غاية الأهمية لتحقيق النجاح الشامل سواء للقسم الذي تعمل به أو للشركة التي تعمل بها، أو لقدراتك كموظف. بينما يدرك معظم الأشخاص أهمية التحلي بمهارات الكتابة الجيدة، يعترف البعض الآخر بحصولهم على وقت أصعب في ذلك بأكثر من غيرهم. وقد علق أحد الموظفين على ذلك قائلاً:

إن زوجتي على دراية تامة بقواعد الإملاء والنحو، كما أن لديها مهارة عالية في الكتابة. فماذا عني؟ إنني لا أستطيع حتى أن ألعب مع أطفالي لعبة "السكرابل" – وهي لعبة تعتمد على تجميع الحروف الصحيحة لكلمة ما – وهم يقولون عني إنني أخترع كلمات جديدة ليست لها وجود. أستطيع أن أقول جاداً بأن مستواي الإملائي متدن للغاية، وينعكس أي شيء أقوم بكتابته ذلك بوضوح. وإن لم يكن ثمة مصحح للأخطاء – يعمل على جهاز للكمبيوتر – لكان من الممكن أن أفقد وظيفتي.

إن هذا الرجل يعتبر خير مثال على الشخص الذي يتعرف على نقاط ضعفه – في الجزء الخاص بالتواصل – والذي استفاد من وجود بعض الأدوات التي تساعده على التحسين من نفسه. ولكن لا يقوم كل الأشخاص بذلك، وأكد ذلك التعليق التالي المقدم من قبل مدير محبط:

يصر "مارك" على أن مهاراته الكتابية الضعيفة ليست شيئاً ذا أهمية. فلديه الأدوات التي تساعده على تخطي ذلك، فلديه على سبيل المثال برنامجٌ على جهاز الكمبيوتر الخاص به يمكنه أن يصحح الأخطاء النحوية والإملائية. ولكن المشكلة أنه لا يقضي وقته في استخدام تلك الأدوات. وهو يقوم بتمثيل شركتنا في كل مرة يقوم فيها بالتفاعل مع أي عميل. وإذا لم يكن لديه الاستعداد الكامل لتحسين قدراته ومهاراته؛ فإننا لن نستطيع أن نبقيه في فريق العمل.

بغض النظر عن المكان الذي نعمل فيه، أو الأشياء التي نقوم بفعلها، فإن عملاءنا مثل أغلبنا، عادة ما يكونون غارقين في كم المعلومات الكثيرة الموجودة حولهم، وليس لديهم الوقت الكافي لقراءة كل ذلك. وعلى الرغم من أن تواصلنا المكتوب يعتبر من الطرق الفعالة لتوطيد أواصر العلاقات مع عملائنا الجدد، ولخلق روابط جديدة مع عملائنا المحتمل التعامل معهم في المستقبل، أو مع بعض الموظفين الذين لا يعتقدون في أهمية ذلك. وقد اشتكى مالك لمتجرٍ مختص بتأثيث المكاتب، قائلاً:

دائماً ما تتحدث "تريشا" بطريقة تلقائية، ويعتبر ذلك من أقوى مهاراتها عند تعاملها مع عملائنا؛ ولكن عندما تعلو التلقائية أسوار تواصلها المكتوب، فإن ذلك يتسبب في العديد من المشاكل. وهي لا تقوم أبداً بإعادة تحرير أو تصحيح مراسلاتها، فهي تعتقد أن الناس سوف يتغاضون عن أخطائها الإملائية؛ لأنهم يعلمون مدى مشغوليتها، ولكن الواقع أنهم مشغولون أيضاً، وهم ليسوا بمبهورين بسبب افتقادها إلى الدقة.

عندما نلزم أنفسنا ببذل الوقت والجهد لتحسين مهارتنا الكتابية، فإن ذلك سوف يعود علينا بالمكافآت والجوائز التي لا تخطر على بالنا. وقد روت "ليليا" التي تعمل موظفة في قسم خدمة العملاء قصة النجاح التالية:

> كنت دائماً ما أطلب من أصدقائي أن يقوموا بمراجعة أوراقي، وتصحيح أخطائي الإملائية. ولكن سرعان ما بدءوا في إظهار امتعاضهم لي، لأنهم اعتقدوا أني بذلك أقوم بإهدار وقتهم لمساعدتي في أشياء كان من الواجب عليّ أن أتعلم طريقة فعلها، وقد كانوا على صواب في ذلك. لذا فقد التحقت بمكان ما يساعدني على صقل مهاراتي الكتابية، كما بذلت قصارى جهدي حتى أستطيع أن أستخدم هذه المهارات في أسرع وقت ممكن. وخمنوا ماذا حدث! لقد تمكنت بالفعل من إتقان ذلك، والآن يأتي إليّ بعض أصدقائي طلباً للمساعدة. وقد لاحظت مراقبتي في العمل ذلك أيضاً، كما قامت بإعطائي بعض المهمات الكتابية الإضافية، والتي من شأنها أن تساعدني على التقدم في عملي خلال القسم الذي نعمل به.

لقد أصبح التواصل الفعال الآن أكثر أهمية من ذي قبل؛ وذلك لأن العلاقات التي تتم خلال العمل، يعتمد معظمها على التواصل، فالشركات تحتاج إلى موظفين يمكنهم أن يتواصلوا بصراحة، وبأمانة، وبحزم. وسيتمكن هؤلاء الأفراد من أن يضيفوا المزيد إلى قيمتهم ومكانتهم، كما سيتمكنون من توسيع آفاق عملهم المحتمل في المستقبل.

ابحث عن فرص القيادة المتاحة

▣ أياً من الموظفين يجب عليّ أن أبقي؟ هؤلاء الأشخاص المستعدون دائماً لتولي دور القيادة، وللاضطلاع بالمسئولية عندما يكون ذلك مناسباً وضرورياً.

من المكن ألا تعتبر نفسك قائداً بالمعنى التقليدي، ولكن عندما نستخدم مصطلح "قائد" فنحن لا نشير فقط إلى هؤلاء الأشخاص الذين يتقلدون مناصب قيادية، كالمراقب، أو المدير، أو مدير الموارد البشرية، أو صاحب العمل، أو المدير التنفيذي. ولكننا نتحدث عن كل شخص موجود بالمؤسسة (الشركة)، وذلك لأن من الواجب على كل الموظفين أن يكونوا مستعدين وقادرين على تولي دور القيادة عندما تزداد الحاجة إليهم، وذلك بغض النظر عن لقب وظيفتهم. ولقد قامت العديد من الشركات فعلاً بإلغاء بعض الألقاب مثل: رئيس العمال، أو المراقب، أو مدير القسم، وذلك ليتمكنوا من ترسيخ الاعتقاد بأن كلاً من الموظفين يعتبر فرداً مشاركاً في الفريق، وتتوافر لديه الطاقة الكامنة ليصبح قائداً في المستقبل، وذلك يعتمد على المهمة التي في أيديهم.

إذا كنت ترى أنك لا تمتلك القدرات القيادية، فأنت بذلك سوف تخسر العديد من الفرص، التي من شأنها أن تبرز مواهبك الأخرى أمام صاحب العمل، أو زملائك، أو عملائك. كونك قائداً يعني ببساطة أن يكون لديك القدرة على تلقين ودعم الآخرين، وأن تكون نموذجاً للشخص الإيجابي، وأن تكون مستعداً لأن تقدم الخدمة على نحو يماثل تماماً دورك القيادي. يمكنك أن تجد القادة الفعالين في كل مستوى من مستويات أي مؤسسة للعمل. حتى لو كنت تعمل تحت قيادة شخص آخر، فلديك الفرصة لأن تصبح قائداً بالنسبة إلى أفكارك وتصرفاتك الخاصة بالعمل.

وقد قام شخص ما، يعمل مديراً لإحدى المؤسسات القانونية بوصف الكيفية التي أوضح بها أحد الموظفين لديه المواهب القيادية التي يتمتع بها:

> قامت "دينيس" موظفة الاستقبال لدينا بتقديم أوراقها إلى ثلاثة مكاتب أخرى للمحاماة. وعلى الرغم من أنه لم يمضِ على التحاقها بالعمل أكثر من شهرين، إلا أنها أظهرت بالفعل قدراتها القيادية. ومنذ فترة وجيزة لم يكن أحد من المحامين موجوداً بالمكتب، وتسلمنا مستنداً مهماً عن طريق أحد السعاة، وكان لزاماً علينا أن نرد عليه في تمام الساعة الخامسة. ولم يكن هناك أحد على الإطلاق لنتحدث إليه، أو لنتحقق منه بشأن ما يمكننا عمله، وكل ما فعلته "دينيس" هو أن قامت بالاتصال بالأشخاص المناسبين، واتبعت كل الإجراءات الصحيحة. وفي غمرة هذه الظروف، لا يسعني أن أخبرك كم كان ذلك مهماً بالنسبة إلى "دينيس" - والتي لم تكن هذه المهام من مسئوليتها - أن تكون مستعدة للقيام بدور القيادة، فبدونها كان من الممكن أن نخسر عميلاً مهماً.

قام شخص - يعمل مديراً لمتجر ما - برواية قصة مشابهة لذلك:

> ذات يوم لم أكن موجوداً بالمتجر، عندما جاء إلينا أحد مندوبي المبيعات، وطلب منا تجهيز طلبية شراء عاجلة للاستفادة من حجم المدخرات الأساسية الخاصة بمنتج معين، وقد كان "رالف" - وهو يعمل رئيساً لأمناء الصندوق - على علم بأننا في حاجة إلى الإبقاء على عرض هذا المنتج، كما كان على علم أيضاً بأن هذا المنتج قد أخذ في النفاد، لقد وفر "رالف" لنا مبلغاً كبيراً من المال باستمداده لاتخاذ القرار بتجهيز الطلبية دون الانتظار حتى عودتي. لقد أظهر "رالف" بذلك روح المبادرة والقدرة على اتخاذ القرار السريع، مبرهناً بذلك على أنه قائد حقيقي، وقد تم الآن ترقيته، وهو يقوم الآن بتجهيز معظم طلبات الشراء بالمتجر، ويؤدي أداءً مرضياً للغاية.

لقد كان كل من "دينيس" و"رالف" واثقين من أنفسهما عندما حان الوقت لكي يتوليا القيادة، وذلك لأن الشركتين اللتين يعملان بهما قد فوضتهما لاتخاذ القرار، ولعرض قدراتهما القيادية، ولحل المشاكل. ومع ذلك، فمن الممكن أن نكون جميعاً قد تعاملنا مع هؤلاء الموظفين، الذين لا يشعرون بأنهم مخولون من قبل شركاتهم، حتى ولو وصل الأمر إلى خدمة عملائهم.

وقد مر "مايكل" بتجربة محبطة معينة. فبعدما قام بدفع مبلغ كبير كدفعة أولى إلى شركة الكهرباء، وذلك حتى يتمكن من توصيل الكهرباء إلى شقته الجديدة، فقد

اضطر للانتظار طوال يوم الجمعة (بناءً على طلب قسم خدمة العملاء بالشركة) حتى وصول الفني المختص، ولكن عندما لم يظهر أحد حتى وقت متأخر بعد فترة الظهيرة، قام بالاتصال بشركة الكهرباء، فأخبرته عاملة الهاتف بأن التأخير كان بسبب أن شخصاً ما قد فقد ورقة العمل الخاصة به، وأنه لن يستطيع توصيل التيار الكهربائي قبل يوم الاثنين التالي. وقد كان ذلك أمراً أكبر من مجرد مضايقة طفيفة؛ لأن درجة الحرارة المتوقعة في ذلك اليوم كانت ١٧ درجة مئوية، لذا فقد أظهر "مايكل" اعتراضه، ولكن عاملة الهاتف بدت وكأنها جهاز آلي للرد. وكل ما استطاعت القيام به هو أن تعيد ما قالته مراراً وتكراراً: "آسفة يا سيدي، ولكن سياسة الشركة تنص على أننا لا يمكننا أن نملأ أوامر العمل بعد الساعة الرابعة، كما أن فنيي الشركة لدينا لا يعملون في العطلات. كل ما يمكنك فعله هو أن تنتظر حتى حلول يوم الاثنين". ويبدو أنه لم يكن مسجلاً لديها أن عميلها قد قام بالدفع ليحصل على تشغيل الخدمة. وأن ضياع الورقة لم يكن خطأه — أو خطأها. وفي كل مرة كانت تقول: "ليس بيدي شيء يمكنني فعله"، كان "مايكل" يرد عليها قائلاً: "هذه ليست إجابة مقبولة. إنني أود التحدث إلى مراقبك".

وأخيراً، وهو شيء متوقع حدوثه من قبل هذا العميل المنزعج، قامت عاملة الهاتف بتوصيله إلى مراقبها، والذي قام بالاعتذار عن هذه المضايقة، وقال إنه سيقوم بإرسال شخص ما على الفور، (حتى لو كانت الساعة قد تخطت الرابعة) ليقوم بتوصيل التيار الكهربائي. لم تكن عاملة الهاتف مخولة لتقوم باتخاذ القرار المناسب لمساعدة عميلها. وهل يمكن — مع الأخذ في الاعتبار كل هذه القيود التي فرضتها الشركة عليها — أن ترى نفسها كقائدة تتسم بالقدرة على اتخاذ القرارات؟ من المحتمل لا. في فترة ما من الزمن، عندما تكون خدمة العملاء على قمة الأولوية، فمن الممكن أن تفقد الشركة عميلاً مهماً في موقف مشابه لهذا الموقف.

أياً كان العمل الذي تعمل به، فمن المحتمل أن يكون هناك شركات أخرى من شأنها أن توفر منتجاً أو خدمة مشابهة. وتتوافر لدى مستهلكي اليوم العديد من الاختيارات، وعادة ما يختارون العمل مع تلك الشركات التي توفر لهم أفضل خدمات. وقد أخبرنا أحد المدراء قائلاً:

> تعتمد سمعتنا الطيبة — لتوفيرنا أفضل الخدمات — على قدرة الموظفين الذين يعملون لدينا على اتخاذ القرارات، والقيام بكل شيء يعود نفعه على شركتنا وعملائنا. ولكي نتمكن من البقاء والنجاح في هذا العالم التنافسي، فنحن نحتاج إلى موظفين قادرين على تركيز جهودهم لتقديم الخدمات،

وقادرين أيضاً على رؤية الصورة العامة للشركة، وإلى الذين لا يخشون تولي المسئولية عندما تزداد الحاجة إليهم.

وعلى الرغم من أن الشركات تقول إنها تحتاج إلى موظفين يتوافر لديهم الاستعداد التام لتولي دور المسئولية في وقت الحاجة، إلا أن المصطلح قد أصبح له اليوم مدلول مختلف عما اعتاد أن يكون عليه. ففي الأوقات السابقة، كنا نشير إلى قائدنا بكلمة: "الرئيس". و"يترأس" الأشخاص الذين يحتلون المنصب الأعلى في المؤسسة موظفيهم بأن يخبروهم بما سيقومون به، ومتى يكون ذلك. إذا قام أحد الموظفين بطرح سؤال ما، أو إذا توصل إلى بديل ما، أو فكرة (أفضل)، فهم بذلك يواجهون تهديداً حقيقياً، بأن يقال لهم إنهم عصاة (متمردون)، أو حتى أسوأ من ذلك، كأن يتم طردهم بتهمة (كالرياح التي تأتي بما لا تشتهي السفن) – أي أنهم يهددون مصلحة الشركة – وهذا الخطأ يكفي لطردهم.

بعد ذلك بدأ المديرون التنفيذيون ومدراء العموم في ملاحظة أنه عندما يكون الموظفون مجرد "مرءوسين" – أي عندما لا يكون لديهم شعور بالأهمية أو الملكية في قسمهم أو شركتهم – فإنهم يميلون جميعاً إلى القيام بما يطلب منهم فقط ولا شيء أكثر. وفي النهاية، سوف تأخذ القيادة منعطفاً جديداً. وتظهر مصطلحات أخرى مثل: "دوائر الجودة"، أو "الإدارة من الموقع" أو "التفويض" في الصورة. وتبدأ الشركات في تقدير أفكار وحصافة الموظفين الذين كانوا أقرب إلى العميل، وإلى المنتجات، والخدمات التي يقدمونها. وقد اعترف أحد المدراء التنفيذيين – وقد بدا عليه الإحراج – قائلاً:

> لقد تطلب ذلك منا وقتاً طويلاً، ولكننا أدركنا في النهاية أهمية الحصول على موظفين في كل المستويات – ليس فقط على قمة الإدارة – يستطيعون أن يفطنوا إلى فرص القيادة السانحة أمامهم، كما يمكنهم أن يظهروا ثقتهم، وقدرتهم على مواصلة العمل حتى الإنجاز، وأن يتخذوا القرارات الصعبة. وقد ساعدنا تشجيعنا لهذا السلوك كثيراً على أن نصبح شركة أقوى.

في حين إن علماء مجال الإدارة يتفقون على أهمية وجود شركة قوية، وإدارة واسعة النطاق، إلا أنه كان من الصعب عليهم أن يتفقوا على وضع تعريف محدد مصطلح "للقيادة" يمكن تطبيقه على كل الموظفين في كل المواقف. أما التعريف الموجود في القاموس بالنسبة إلى كلمة "القيادة" فهو "قوة مُوجِهة" و"السيطرة"، و"القدرة على فرض السلطة على الآخرين" وفي كتابه بعنوان "القيادة فن"، يقوم "ماكس دي بريه"، وهو يعمل رئيساً لشركة "ميلر" المتحدة، بإضافة بعض الأشياء المهمة قائلاً: "حاول

أن تفكر في كلمة "قائد"، كما وصفه "لوقا"، "بالشخص الذي يخدم الآخرين". إن فن القيادة يعطي الحرية للأشخاص؛ لكي يتمكنوا من القيام بالأشياء المطلوبة منهم مستخدمين أكثر الطرق الفعالة والإنسانية المتاحة لديهم، ويعتبر القادة الحاليون مسئولين عن القادة المستقبليين، فهم في حاجة إلى تحديد، وتنمية، وتنشئة قادة المستقبل.

يبعد تعريف "دي بريه" للقيادة كل البعد عن التعريف المعتاد لكلمة "رئيس". ونادراً ما كان الرؤساء في الماضي يفكرون في أنفسهم على أنهم محررون أو منقذون، وقد يحسون بالإهانة إذا ما أشير إليهم على أنهم خدم رأي شخص، كما أنهم لم يهدروا وقتهم أو جهدهم في تنشئة الموظفين لديهم.

في حين إن مصطلح الرئاسة يوحي بالتحكم الشديد، إلا أن مصطلح القيادة يوحي - بالنسبة لمصطلحات اليوم - بالعكس تماماً: وهو القدرة على ترك التحكم، والسماح للآخرين بفعل ما هم معينون من أجله، ومدربون على القيام به، وفي أي دولة، حيث تتعاون - غالباً - السلطة مع التحكم، فإن المفهوم بأكمله الخاص بترك التحكم والتفاوض كان من الصعب على العديد من المدراء والمديرين التنفيذيين استيعابه. ومع ذلك، فعندما يصبح أعضاء الإدارة العليا أكثر مهارة وإتقاناً في أدوارهم القيادية الجديدة، ويتعلمون كيف يصبحون مُيسرين، ومُدربين، ومُعلمين أكثر من أن يكونوا ديكتاتوريين، أو منفذين، أو مراقبين، فإنهم سيدركون على الفور مدى أهمية أن يكون لديهم موظفون يتمتعون بمؤهلات قيادية قوية على كل مستوى في مؤسستهم، ليس فقط على مستوى الإدارة العليا.

من مظاهر التناقض أن العديد من المديرين قد أظهروا ترددهم في القيام بعملية التفاوض، في حين إنهم يشجعون الآخرين على محاولة تجربة مهاراتهم القيادية، وقد اعترف كبير الصيادلة في سلسلة صيدليات قومية كبيرة قائلاً:

"منذ خمسة عشر عاماً، كانت الصيدلية التي نعمل بها صغيرة للغاية، وكنت الصيدلاني الوحيد الذي يعمل بها؛ ولكوني سعّاءً دائماً للكمال، فكنت دائماً ما أعيد مراجعة الوصفات الطبية؛ لأتأكد من أنها كانت صحيحة. واليوم تضاعفت الصيدلية التي نعمل بها خمس مرات مما كانت عليه، وأصبح لدي أربعة أشخاص يعملون تحت إمرتي. لقد جاهدت كثيراً لأترك فكرة التحكم، ولكني مازلت أعيد التدقيق في كل شيء يقوم به الموظفون لديّ، وفي النهاية تأكدت من أنهم أشخاص على مستوى عال من الاحتراف، ويمكن الوثوق في قدراتهم، لذا فقد أحسست بأنه يتوجب عليّ أن أتراجع

وأدعهم يؤدون مهام وظيفتهم. إنني أقوم الآن بالتدريب والتعليم والإشراف، وقد توقفت عن مراقبتهم وهم يعملون، ويتوجب عليّ أن أقول إن كون الشخص قائداً يعتبر أكثر تحدياً وإثارة من كونه رئيساً.

إذا كان من المتوقع من كل موظف أن يكون مستعداً لتولي زمام الأمور عندما تزداد الحاجة إليه، عندئذٍ يصبح لزاماً على كل فرد منا أن يتعرف على ماهية القدرات التي يتوجب علينا التحلي بها؛ وذلك حتى نشعر بهؤلاء القادة الفعالين المحيطين بنا. لقد سمعنا جميعاً المصطلح الذي يقول: "قائد بالفطرة". في حين إنه من الممكن أن يكون واقعياً أن يوافق البعض على تولي دور القيادة بسهولة أكثر من الآخرين، ومن السهل على كل منا أن ينمي من قدراته التي من شأنها أن تساعدنا على تولي المسئولية، وتحفيز الآخرين، واتخاذ القرارات الصائبة. وقد قام المدراء التنفيذيون ومديرو الموارد البشرية، والمديرون، والموظفون الذين استضفناهم بوضع قائمة تتضمن الميزات التي يعتقدون أنها تصف القائد الجيد، ودعونا نلقي نظرة على كل واحدة منها، ونرى كيف يمكن تطبيقها على المؤسسات الموجودة اليوم.

القادة جديرون بالثقة، ويتصرفون بنزاهة

في بيئة عالم الأعمال الموجودة اليوم – حيث يعتبر العمل الجماعي شيئاً جوهرياً – ما من شك إطلاقاً في أنه يتوجب على كل الموظفين أن يمتلكوا القدرة على أن يثقوا ويكونوا موضع ثقة من قبل زملائهم. لا ينتقد القادة المحنكون زملاءهم من وراء ظهورهم، كما أنهم لا ينسبون الفضل الذي ينتمي إلى كل من في الفريق إلى أنفسهم. وبدلاً من ذلك، فهم يخلقون جواً من الثقة، وذلك بأن يعترفوا بما اقترفوه من أخطاء بصراحة، على نحوٍ أكثر من إلقاء اللوم على الآخرين. وهم يثنون على الآخرين عندما يكون الثناء مطلوباً، ويساعدونهم على الاحتفال بنجاحهم.

وقد وصفت مالكة مركز كبير للتصوير واحداً من أحسن الموظفين لديها قائلة:

"قام "هانتر" بصفته مدير قسم بالعمل جاهداً لخلق جو من الثقة والأمانة مع كل فرد من أفراد فريق العمل في كل متجر من متاجرنا، ويعلم موظفونا تمام العلم بأن بوسعهم دائماً الاعتماد على "هانتر" لأنه يفي بكلمته. وهو رائع في التعبير عما يريد من كل موظف، كما أنه يضع دائماً مشاعر وأفكار زملائه في الاعتبار. بمقدوري دائماً أن أعتمد عليه ليفعل ما هو صواب، حتى ولو كان ذلك من أصعب الأشياء التي يمكنه إنجازها".

يقوم القادة ببناء جو من الثقة بينهم وبين عملائهم وزملائهم من خلال التصرف بنزاهة، وهم يحرصون دائماً على أن تكون كلماتهم وتصرفاتهم متوافقة طوال الوقت، وليس فقط عندما تكون ملائمة. وقد قام مدير آخر بالتحدث إلينا قائلاً:

"بالنسبة إلي ما من شيء أهم من كوني قادراً على أن أثق وأقتنع بالموظفين الموجودين لديّ، وذلك لأنه لا يسمح لي الوقت دائماً بمراقبتهم، ومباشرة عملهم، وإنني دائماً ما أتوقع من كل فرد منهم أن يكون أميناً في تعاملاته معي، بدءاً من إجازاتهم المرضية إلى حساب مصروفاتهم".

"فالعديد من الموظفين يعتقدون أنه من المسموح أن يبلغوا عن إجازة مرضية في حين إنهم ليسوا مرضى، أو أن يقوموا بزيادة حساب مصروفاتهم "وذريعتهم في ذلك أن كل الناس تفعل ذلك، وأن الشركة لا تهتم بهذا على أية حال". وقد اتفق كل ممن تحدثنا إليهم على أنه عندما يتصرف الموظفون على هذا النحو، لا يلاحظ المديرون القائمون عليهم ذلك فحسب، بل يلاحظه أيضاً زملاؤهم. ولا حاجة للقول بأن الموظفين الذين يغشون مستخدميهم، لا يحتفظون بوظيفتهم لمدة طويلة.

القادة منجزون رائعون، ويناضلون من أجل الحصول على الكمال:

يقوم المعهد القومي لإدارة الأعمال – في كتاب "المنجزون الخارقون" – بتعريف الشخص المُنجز كالتالي: "هو الشخص الذي يؤدي عمله دائماً على أعلى مستوى من الكفاءة". وبعبارة أخرى، فإن الشخص المنجز لا يؤدي عمله فحسب، بل يتقنه أيضاً. وقد حدد المعهد اثنتين من الصفات المهمة التي تميز المنجزين الرائعين:

"وهما مقدار خارق للعادة من الطاقة الجسدية، وروح تنافسية إلى أقصى حد".

ويعتبر "بيل ماريوت" رئيس مجموعة فنادق "ماريوت" المشهورة نموذجاً طيباً على المُنجز الرائع. فهو يقطع مسافة تزيد على المائتي ألف ميل لزيارة الممتلكات المتعددة التابعة له. وعندما سُئل عن سبب سفرياته المتعددة، رد قائلاً:

"إذا أردت أن تصبح منجزاً بارزاً، فلا يمكنك أن تستريح وتسترخي، فالمُنجز البارز يتوجب عليه أن يعمل جاهداً، ويقدم بعض التضحيات. ونحن في مجموعة فنادق "ماريوت" نقوم بتأدية الاثنين".

هل ترى في نفسك أنك عالم كادح – أي أن تكون منجزاً بارزاً؟

حتى ولو لم تكن تمتلك الشركة، فهل تمتلك حساً عالياً من الكبرياء في عملك أو في قدرتك على المشاركة؟ إلى أي مدى أنت منجز بارز؟ هل ترى نفسك قادراً على

حث الآخرين على الإنجاز، ووضع معايير جديدة للدقة في القسم الخاص بك، ولمؤسستك؟ يتوجب على القائد الجيد أن تحدوه رغبة قوية في أن يصبح الأفضل، وذلك بأن يوفر خدمة متميزة للعملاء، ويعمل جاهداً في سبيل تكوين قوة عاملة ممتازة، ومترابطة، ومنتجة. هل ينجح القادة عادة عند أداء هذه المهمة؟ لا. ولكن الشيء المهم هو أنهم يداومون على فمل ذلك.

حدثنا مسئول عن أحد الأبراج السكنية الضخمة، حول "هينر"، التي أظهرت قدرة قيادية تمثلت في تنفيذها لأقصى ما يصبو إليه عملاؤها:

> تستطيع "هينر" أن تؤجر عدداً كبيراً من الشقق أكثر من أي شخص آخر، فيسعها أن تتذكر أسماء كل المستأجرين المحتمل التعامل معهم، ثم تكتب أكثر خطابات الثناء روعة، وتضيف بعض التعليقات على الأشياء التي أخبروها بها أثناء معاينتهم للشقة، مثل زواج يتم قريباً أو طفل جديد. وهي تقوم بعمل أي شيء يمكنها القيام به لمساعدتهم على التأكد من أن خطوتهم تلك سوف تمر بكل سهولة، كما أنها دائماً تحتفظ بهدية ترحيب لتقدمها لهم عند حضورهم. ولا عجب في أن كل الناس تود أن تستأجر غرفة عن طريقها. فهم يشعرون وكأنهم قد اكتسبوا صديقاً جديداً.

وقد ذكر العديد من الموظفين الذين تحدثوا حول قدرات مستخدميهم القيادية بعض الكلمات مثل "مثابرة"، و"تصميم". يقوم القادة ببذل كل ما في وسعهم ليصبحوا الأفضل بقدر المستطاع، كما أنهم يركزون على أهدافهم، ولكنهم يضعون الأشياء في نصابها الصحيح، ويدركون أن هناك دائماً مجالاً للتحسين. وهم دائماً ما يسعون لتعلم المزيد عن أنفسهم وعن وظيفتهم كذلك. وهم ينشدون الإتقان في كل مهمة يقومون بها.

القادة يشعرون الآخرين بالأهمية، وبالتقدير:

يقدر القادة قيمة الآخرين وآرائهم، ويشعرونهم بأنهم مهمون. لا يستغرق امتداحك للآخرين فترة طويلة من وقتك، فمتوسط ذلك حوالي ست ثوان أو أقل: "تعجبني حُلتك كثيراً، هل هي جديدة؟" "أشكرك بشدة على اصطحابك لي إلى العمل. إنني أقدر ذلك كثيراً"، "تقرير عظيم. أرجو أن تحافظ على هذا المستوى الطيب".

إذا كان من الضروري أن تقدم نقداً، أو شكوى، أو تعليقاً سلبياً، فمن الضروري أيضاً أن تجعله "رقيقاً ومختصراً".

غالباً ما تستمر الشكوى العادية طويلاً، ويشعر الشخص الموجه إليه الانتقاد بالغضب، أو بالاستياء، أو الإهانة أكثر من أن يشعر بالتحدي وبالتحفز لكي يعرف من أين يأكل الكتف في المرة التالية. ومع ذلك، فإن القادة يدركون قوة المدح والنقد البناء؛ لذا فهم يهتمون بإعطاء الوقت الكافي عند القيام بمدح شخص ما، ويحرصون على أن تكون انتقاداتهم مختصرة ومحددة. وبهذه الطريقة يتمكنون من جعل الآخرين يشعرون بالأهمية وبالتقدير، كما يقدمون بعض الاقتراحات القوية حول كيفية التحسين.

بمقدورنا أن نجعل الآخرين يشعرون بالأهمية؛ وذلك عن طريق طرح بعض الأسئلة، والإنصات، والتناغم مع احتياجاتهم. فبالنسبة إلى زملائنا توضح بعض الأسئلة مثل: "هل تحتاج إلى بعض العون؟"، "هل تودين مني أن أنصت إلى هاتفك، بينما تنالين قسطاً من الراحة؟"، توضح قدرتنا على أن نتناغم مع احتياجاتهم وكأنها احتياجاتنا نحن. هل يمكنك أن تتخيل إلى أي مدى يشعر عملاؤنا بالأهمية عندما نقوم بتوجيه بعض الأسئلة مثل: "كيف يمكننا في رأيك أن نحسن من أدائنا في توصيل الخدمة التي تستحقها؟"، "ما هي قوانا؟"، "ما هو سبيلنا إلى التطوير؟"؟.

هل طُلب منك في وقت ما – كعميل لشخص ما – أن تطرح آراءك وأفكارك حول كيفية تحسين الخدمة المقدمة إليك؟ من الممكن أن يكون ذلك عبر استفتاء هاتفي، أو من خلال استطلاع للرأي مرفق مع إفادتك الشهرية عن المبلغ الكلي للأعمال التجارية، أو داخل صندوق اقتراح معلق في رواق انتظار، أو أثناء مقابلة شخصية مع شخص ما من المؤسسة التي شعُرت بأن اقتراحك كان قيماً. ألن تكون منجذباً إلى متابعة التعامل مع شركة ما، جعلتك تشعر بالأهمية، ورفعت لك ولعملك قدراً وشأناً؟

وعلى عكس هذه المشاعر الخاصة بالتقدير كونك عميلاً لشخص ما. ولقد مررت – اسمي "جين" – بتجربة قاسية أثناء محاولتي لتفسير سبب إعادتي لزوج من الأحذية، إلى مدير أحد متاجر الأحذية. فقد قاطعتني السيدة أثناء حديثي لها، ثم جذبت الإيصال من يدي بعنف، وتحدثت قائلة: "اسمعي يا سيدتي، سوف تستردين نقودك. وأنا لست مهتمة حقيقة لسماع قصة حياتك". هل أظهرت هذه الموظفة قدرات قيادية جيدة عن طريق جعل عميلتها تشعر بالأهمية؟ وما هي احتمالات تعاملي مع هذا المتجر مرة أخرى في رأيك؟

تعلم الشركات الذكية تمام العلم أن موظفيها الذين يشعرون بالأهمية والتقدير سوف يعاملون عملاءهم بنفس الطريقة. أخبرنا أحد المديرين قائلاً:

نحن نتفهم تماماً أنه يتوجب أن يشعر موظفونا بأنهم موضع تقدير وذلك حتى لا يألوا جهداً؛ لذا فنحن نمضي وقتاً طويلاً في سؤالهم حول ما يمكننا عمله كإدارة، ومن شأنه أن يساعدهم على أن يصبحوا أكثر إنتاجية. كما قمنا بسؤالهم عن الإجراءات التي تجعل تأديتهم لوظائفهم شيئاً عسيراً، ولقد كنا على أتم استعداد لعمل التغييرات اللازمة في هذه الإجراءات كلما أمكننا ذلك. ولا يمكننا بالطبع أن نقوم بعمل أي شيء يطلبه منا موظفونا، ولكننا منفتحين بما فيه الكفاية لطرح الأسئلة، وللإنصات، وللتصرف طبقاً للآراء التي تصل إلينا.

وقد علق مدير تنفيذي لمستشفى صغيرة على أهمية ممثلة خدمة المرضى، والتي تجعل المرضى يشعرون بالأهمية:

"سارة" تعامل مرضانا بكل احترام وإجلال، كما يشعر الناس بالراحة عندما يكونون بصحبتها. والعديد منهم يأتون من أماكن بعيدة للغاية. ومن الممكن أن تكون هناك مستشفيات كثيرة بالقرب منهم، ولكنهم يأتون إلى هنا؛ بسبب الطريقة الجيدة التي يُعاملون بها. وتعتبر "سارة" مسئولة عن المبنى الموكلة به. وقد أصبح مستشفانا نتيجة لأسلوبها القيادي هو المستشفى الذي يختاره مرضانا.

بالنسبة إلى دورك القيادي، إلى أي مدى تكون كريماً في تقديم الكلمات والأفعال الإيجابية؟ هل أنت مُلتزم بمساعدة الآخرين الذين يشعرون بالمرارة بالنسبة إلى أنفسهم؟ هل تقدر الناس وأفكارهم؟ عندما تقوم بجعل الآخرين يشعرون بالأهمية والتقدير، فمن شأن ذلك أن يساعدك على أن تصبح موظفاً لا يقدر بثمن بالنسبة إلى شركتك.

القادة يعتبرون نماذج على الدور الإيجابي

من الصعب علينا تدريس القيم. فنحن عادة ما نتعلم أن نكون أمناء، وجديرين بالثقة، ومحبين، ومتعاطفين وحساسين، وذلك عن طريق أن نلاحظ ونتفاعل مع الآخرين، الذين قاموا بإدماج هذه القيم داخل كل جانب من جوانب حياتهم. يصلح القادة لأن يكونوا نماذج أساسية لكيفية أن يعيش الناس حياتهم الشخصية والعملية، وذلك عن طريق اتخاذ القرارات، والتصرف بطريقة تعكس القيم السامية بشكلٍ دائم.

وقد تحدث مالكٌ لامتياز هاتف جوال حول سمات القائد التي يقدرها في واحدٍ من كبار مديري المبيعات:

> يعتبر "تروي" بمثابة النموذج القيادي القوي بالنسبة إلى مندوبي المبيعات المنتمين إلى فريق العمل الخاص به. فهم ينظرون إليه ليروا كيف يمكن أن تؤدى الأشياء على نحو صحيح، كما يرون الكيفية التي يعامل بها عملاءه وزملاءه، وهو أمين، ومخلص، وغير أناني. ويعلم "تروي" تمام العلم أن سلوكه وأسلوبه في العمل يعكس معاييرنا السامية، وتعهدنا بالإتقان.

في بعض الأحيان يكون من السهل علينا أن نتغافل عن أن هناك بعض الأشخاص يقومون بملاحظة تصرفاتنا أثناء تأديتنا لمهام عملنا، ولكننا نصبح جميعاً وكأننا فوق خشبة المسرح، عندما ينظر زملاؤنا إلينا ليكونوا مثالاً إيجابياً. وماذا عنك؟ هل أنت مثال على الدور الإيجابي، أو هذا النوع من الأشخاص الذين يحترمهم الناس ويقتدون بهم؟ إذا كنت تبحث عن نموذج قيادي، فهل تختار شخصاً ما مثلك؟

القادة على استعداد دائماً لخدمة الآخرين

قد تبدو خدمة الآخرين – بالنسبة إلى بعض الأشخاص – من مهام المرؤوسين، وليس القادة. ولكن في واقع الأمر يجب أن يكون القائد الجيد في خدمة الآخرين. وإذا ما بدا ذلك متناقضاً، فحاول أن تفكر قليلاً في بعض الكلمات مثل: "تعاون"، "مساعدة"، "العمل الجماعي"، "المشاركة"، وذلك لأنها تعكس بدقة أكثر الطبيعة الحقة لخدمة الآخرين.

وقد حدثنا مالك لمتجر خاص بأجهزة "الفيديو كاسيت" عن موظفة عملت لديه فترة طويلة، والتي كانت بارعة في وضع كبريائها جانباً، ومن ثم تبدأ في تركيز جهودها على ما فيه مصلحة الفريق أو الشركة:

> عندما تتقاعد "لورا" في العام القادم، سوف يكون من الصعب على أي شخص أن يسد الفراغ الذي ستتركه. فقد كانت – على مدى الثمانية أعوام التي قضتها هنا – قائدة حقيقية في قسمها. كما كانت على استعداد دائم لأن تشارك في الجهد، ولأن تقوم بعمل كل ما يتوجب فعله. ولم أسمعها في يوم ما تقول: "هذا ليس من اختصاصي" ولطالما رأيتها بنفسي تظل بعد ساعات العمل لتساعد موظفاً آخر، يتصارع مع مشكلة عويصة أو عميل مبتئس. وقد كان استعدادها لتقديم الخدمة مذهلاً على الدوام. رغماً عن أنها كانت مديرة قسم، إلا أنها لم تشعر في يوم ما بأنها ذات أهمية كبيرة، بحيث لا تستطيع أن تقوم بأي عمل، بدءاً من تغيير المصابيح، إلى ملء آلة البيع. إذا كان هناك أي شيء يحتاج إلى فعله، كانت دائماً "لورا" على استعداد للقيام به.

يصاب العديد من الموظفين بالإحباط من قبل زملائهم الذين يرفضون مساعدة الآخرين، والذين يتأففون قائلين: "ولكن ذلك ليس من اختصاصي". من الممكن أن يكون لكل موظف من الموظفين تخصص ما، على سبيل المثال: المحاسبة، أو الصيانة، أو المبيعات، ولكن لن يكون هناك ضمان بأن أي شخص منا سوف يتمكن دائماً من أن يقوم بعمل الشيء المتخصص فيه فقط طوال الوقت. وكما قال أحد المدراء: "من الممكن إذا ما ساهمنا جميعاً في أي جهد، وبحثنا لنرى إذا ما كان هناك أي شيء يمكننا القيام به لمساعدة الآخرين، فمن الممكن أن يعود كل منا إلى منزله في موعده أحياناً". سيتطلب المستقبل أن يتعلم الناس مهارات جديدة خارج نطاق وظيفتهم، وأن يستخدموها في مساعدة بقية أعضاء الفريق، حتى ولو لم يكن هذا من مهام وظيفتهم. هل أنت على استعداد لأن تقوم بفعل أي شيء مطلوب فعله، حتى ولو لم يقع ذلك تحت بند اختصاص وظيفتك؟ يقوم القادة عادة بمساعدة زملائهم، حتى ولو لم يكن ذلك ملائماً.

والآن من الممكن أن يظهر أمامنا سؤالٌ وهو:

"ولكن ماذا عن هؤلاء الأشخاص الذين يفضلون أن يكونوا مرؤوسين أكثر من أن يكونوا قادة؟" "ألا يمكننا أن نكتفي بالقيام بتأدية مهام وظيفتنا فقط؟" "وماذا لو لم نرد أن نتولى المسئولية أو نتخذ القرارات؟ فذلك جهد شاق، ومرهق للغاية، ويجعلنا نقوم بعمل أكثر من اللازم". من الممكن أن يكون ذلك سبباً وجيهاً؛ لأن كل مؤسسة، أو شركة، أو فريق يحتاج إلى أشخاص يمكن الاعتماد عليهم في القيام بأي شيء يطلب منهم. ولكن من الممكن أن تكون طواعيتك ورضاك بأن تصير مرءوساً شيئاً نافعاً في حالة واحدة فقط، وذلك عندما تكون لديك الثقة الكافية والقدرة على تولي المسئولية في وقت الضرورة. إذا كنت تشعر بالراحة في دور التابع، فمن الممكن أن يكون مستقبلك المهني كموظف في خطر. استمع إلى ما يقوله مدير ما عن موظفة كان مستقبلها واعداً، ومع ذلك لم تحصل على ترقية قط:

> لقد بدت "بينيتا" موظفة ممتازة في البداية. فقد كانت لطيفة للغاية، كما كانت على استعداد دائم لتقديم المساعدة، وللقيام بأي شيء يُطلب منها. ولكن سرعان ما أدركت أن كل ما كانت تفعله هو: ما يُطلب منها بالضبط، ولا شيء أكثر. فهي لا تُبادر أبداً بالنظر حولها لترى الأشياء التي تحتاج إلى القيام بها. أنا في حاجة إلى موظفين يمكنهم تولي زمام الأمور خلال الفترة التي أكون فيها مشغولاً، أي عندما أتناول طعام الغداء مثلاً، أو أكون في متجر آخر من المتاجر التابعة لنا. وبعبارة أخرى، فأنا أحتاج بشدة إلى أناس قادرين على تولي دور القيادة.

حتى ولو جاء الوقت الذي يتوجب علينا فيه أن نقف في الخلفية لنفسح المجال لشخص آخر ليتولى القيادة، فمن المهم أن نستمر في تحليل، ومعالجة، وتنفيذ الأهداف والواجبات التي نحملها على كاهلنا. عادة ما يكون اتباعنا لشخص ما على نحو أعمى، شيئاً غير مُربح، هذا إذا لم نتحمل أية مسئولية عن النتيجة، ونتيجة لذلك فنحن لا نشعر بحاسة الملكية سواء على مستوى مستقبلنا الخاص، أو مستقبل الشركة التي نعمل بها.

القادة معلمون من الطراز الأول

إذا عدت بذاكرتك إلى الوراء، لتتذكر بعضاً من هؤلاء المعلمين الذين قابلتهم خلال فترة دراستك، ومن الممكن أن يكون قد علق بذاكرتك بعضهم فقط، حتى بعد مرور تلك السنوات، فمن الممكن أن تتذكرهم؛ وذلك لأنهم لم يكونوا معلمين بارعين فحسب، بل قادة بارعين أيضاً. ما هي السمات والقدرات التي أوضحوها وهم في حجرة الدراسة، والتي جعلتهم جديرين بأن يذكروا؟ هل كانوا مستمعين جيدين، أو من ذلك النوع من المعلمين الذين يهتمون بآراء تلاميذهم؟ هل كانوا حريصين على تقديم عملهم وحكمهم عن طريق استخدام أمثلة وقصص مفعمة بالحياة، بدلاً من أن يلقوا فقط على مسامعهم حقائق، وأرقاماً، ومعادلات؟ هل كانوا خفيفي الظل، وهم يعلمون بأنه من الممكن أن يكون التدريس مبهجاً وممتعاً؟ هل كانوا ممن يحفظون وعودهم؟ هل كنت تشعر دائماً بأنهم يريدونك أن تصبح شخصاً ناجحاً، وهل كانوا على استعداد دائم لتقديم العون لك لتحقيق أهدافك في الحياة؟ هل كانوا صارمين، ولكن بشوشين في نفس الوقت؟ هل قاموا بمساعدتك لتنمو وتتقدم، ليس فقط كطالب في فصولهم، ولكن كشخص لديه مستقبل واعد، ولديه أيضاً ثقة في نفسه وفي مستقبله؟.

هؤلاء المعلمون الذين تذكرتهم من المحتمل أنهم كانوا يتحلون ببعض الملكات، وهي أيضاً نفس المهارات التي نبحث عنها في القادة العظام. فالقادة البارعون معلمون بارعون أيضاً، والمعلمون البارعون لا يسعهم إلا أن يكونوا قادة بارعين. ومن أجل ذلك، فمن المهم أن نكرس جهودنا لصقل مهاراتنا كمعلمين. وقد حدثنا المراقبون في وكالة اتحادية حكومية – عن قائد ومعلم في المنظمة التي يعمل بها – قائلين:

> كان "راندي" دائماً على استعداد لمشاركة أفكاره الجيدة مع أفراد فريقه، بدلاً من أن يحتفظ بها لنفسه فقط. كما أنه كان يقوم بالتدريس للآخرين بطريقة بسيطة ومهذبة لا يشوبها التهديد، مع أنه كانت لديه الأقدمية أكثر من أي شخص آخر في قسمه. وإذا لاحظ أن هناك شخصاً آخر يمكنه أن

يؤدي شيئاً ما أمامه بطريقة أكثر سهولة، وسرعة، ودقة، فهو يقوم على الفور بتقديم يد العون له.

وقد كان الناس يقدرون نصائحه الغالية؛ لأنه كان يقدمها بطريقة إيجابية، وودية، ومفيدة. وهم يعلمون تمام العلم بأن "راندي" يريدهم أن يصبحوا أشخاصاً ناجحين؛ لذا فهم يعتبرون اقتراحاته وآراءه دلائل من شأنها أن تساعدهم على أن يصبحوا أكثر نجاحاً وتقدماً. وهذا الرجل بمثابة المعلم البارع والذي يمكنك أن تجده في أي وقت على أهبة الاستعداد منتظراً تقديم يد العون إلى موظفيه؛ ليتعلموا ويتقدموا دائماً.

من الممكن أن يتفق معظم الناس على أن الموظف الجيد يجب أن يكون قادراً على أن يعلم ويدرب، وأن يكون ناصحاً بالنسبة إلى زملائه. على الرغم من أن البعض يقرّ بأنهم كانوا دائماً ما يستمتعون بمساعدة وتعليم زملائهم، إلا أنهم على مر الوقت توقفوا عن ذلك بإرادتهم. لماذا؟

وقد كان الرد الشائع على ذلك هو: "إذا قمت بتلقين أي شخص آخر كل ما أعرف، فلماذا تحتاج الشركة التي أعمل بها إلى الاحتفاظ بي؟ وهذا شيء حقيقي، فعندما تطلب بعض الشركات من موظفيها أن يتعاونوا مع بعضهم البعض، وأن يكوِّنوا فرقاً جماعية، وأن يتبادلوا خبراتهم، يجبُن بعض الموظفين عن فعل ذلك. لقد أصبحت المعرفة هي القوة الفعالة في العديد من المواقف، وعادة ما يشعر الموظف المُسلح بالمعرفة الغزيرة بالاطمئنان والأمان، ولكن غالبية الأشخاص ممن قمنا باستضافتهم اتفقوا مع المدير التنفيذي الذي حذر من أن هذا أمن زائف:

> نحن في حاجة إلى هؤلاء الموظفين المستعدين دائماً للعمل كفرد من الفريق، والذين يتبادلون المعرفة مع زملائهم حتى يتعلموا منهم. ونحن حساسون للغاية تجاه الموظفين الذين يحتفظون بالمعلومات والأفكار التي لديهم لأنفسهم؛ فهم يعتقدون أنهم بذلك سوف يحتفظون بوظيفتهم. وعندما يأتي الوقت الذي سنقرر فيه من يبقى ومن يذهب، فنحن سوف نحتفظ بهؤلاء الأشخاص المستعدين دائماً لتبادل معرفتهم وخبراتهم من أجل إعلاء شأن شركتنا.

القادة الفعالون لا يقومون باختزان المعلومات والأفكار، لأنهم يعلمون تمام العلم بأن المعرفة لا تصبح قوة إلا إذا تم تقاسمها مع الأشخاص الآخرين الذين يمكنهم أن يقوموا بتنفيذ الرؤية التي تمثلها هذه المعرفة.

القادة يقومون ببناء علاقات اجتماعية

لقد أصبحت كلمة "عمل جماعي" من الكلمات الطنانة المشهورة في عالم الأعمال الموجود اليوم. وقد تبدو سهلة للغاية عند مشاهدتنا لحدث رياضي مثير، حيث نرى كل فرد من أفراد الفريق يعمل وهو متناغم مع الآخرين، ويُنحي شهرته الشخصية جانباً من أجل مصلحة الفريق بأسره. ولكن إذا سألت هؤلاء الأفراد الذين قاموا بتدريب فريق ما في يوم من الأيام، سيقولون لك كم كان من الصعب عليهم أخذ مجموعة من الأفراد وتدريبهم على العمل معاً، وعلى الوثوق ببعضهم البعض، وعلى مساعدة بعضهم البعض. يعرف المدرب الفعال كيفية بناء علاقات اجتماعية بين أفراد الفريق؛ وذلك حتى يهتموا أكثر بمصلحة الفريق برمته أكثر من مصلحتهم الشخصية، وأكثر من مجدهم الشخصي. والقائد الفعال قادر على أن يفعل نفس الشيء مع أفراد فريق عمله.

أما في مجال العمل، فيحتاج أصحاب الأعمال إلى موظفين قادرين على "الجري بالكرة"، أي مباشرة أعمالهم بأنفسهم عند الحاجة إلى ذلك، بالإضافة إلى قدرتهم على بناء علاقات اجتماعية جيدة بين أعضاء الفريق، مع الحفاظ عليها في نفس الوقت.

ما هي المؤهلات التي يجب أن يتحلى بها أي شخص، ليظهر كلاعب "موظف" لا يقدر بثمن في عيني صاحب العمل؟ وقد تحدث مالك لأحد المطاعم المشهورة عن واحدٍ من المدراء المتميزين:

> لقد عمل "ستيف" جاهداً لبناء علاقات اجتماعية قوية بينه وبين زملائه في العمل. فقد كان يتقرب إليهم وإلى عائلاتهم أيضاً، كما كان يجيد الاستماع إليهم. وقد كان معظم النادلين الذين يعملون لدينا طلاباً غير متفرغين للعمل؛ لذا فقد كان "ستيف" يقوم بمساعدتهم على تنسيق جداولهم خلال فترات اختباراتهم؛ حتى يتمكنوا من العمل معاً، مع تغطية كل منهم لمكان الآخر في حالة غيابه. وقد امتد هذا الاتجاه الذي بدأه ليشمل جميع العاملين لدينا، فقد تطوعوا جميعاً للعمل ساعات إضافية في حالة وجود مناسبة خاصة، أو في أي ليلة يزدحم فيها المطعم. وبدءوا العمل، ولم يتذمروا قط؛ لأنهم يعتبرون أنفسهم فريقاً واحداً. وبالطبع فإن لديهم "مدرباً" رائعاً.

هل تعمل جاهداً لكي تكوّن علاقات اجتماعية جيدة في فريق عملك؟ نتمنى ذلك؛ لأن هذا جزء مهم من كونك قائداً فعالاً. ومما يكافئ ذلك أهمية هو وجود علاقات اجتماعية جيدة مع عملائك وزبائنك. في عالم اليوم، تسعى العديد من الشركات

للعمل مع أشخاص تعرفهم بالكاد، أو في بعض الأحيان مع أشخاص لا تعرفهم بتاتاً. وعادة ما تتضمن أكثر التعاملات التجارية - التي تعود بالنفع، وأكثرها نجاحاً - أطرافاً قاموا بإنشاء علاقات اجتماعية قوية خلال العمل. يتفهم القادة الجيدون أهمية بناء علاقات اجتماعية ناجحة مع زملائهم وعملائهم.

يتواصل القادة بفاعلية

يجب أن يكون كل مدير تنفيذي، أو مدير عام، أو مدير للموارد البشرية، وكل صاحب عمل قادراً على تحديد ما يحتاج إليه، أو يريده، أو يفضله، بكل ثقة وحزم، وبطريقة واضحة وأمينة ومباشرة. ولكنَّ القادة الجيدين يجب أن يصلوا إلى أبعد من ذلك، فيتعين عليهم أن يكونوا قادرين على أن يفسروا الأشياء التي يحتاج إليها أو يريدها أو يفضلها زملاؤهم أو عملاؤهم، وذلك لخلق جو عمل يتسم بالنجاح والتعاون. كما يتوجب عليهم أيضاً أن يكونوا قادرين على إظهار احترامهم للآخرين من خلال كلماتهم وأفعالهم.

وقد تحدث أحد المدراء التنفيذيين عن تجربته عندما اضطر إلى اتخاذ قرار صعب للغاية وهو فصل موظف جد كفء؛ وذلك لأنه لم تكن لديه قدرات تواصلية فعالة:

> لقد كان "فرانك" واحداً من أفضل الفنيين المختصين الذين سبق أن حصلنا عليهم. فقد كان بمقدوره أن يصل إلى إحصاءات وأرقام أسرع من أي شخص آخر. وعلى الرغم من أن المعلومات التي قام بجمعها وتصنيفها كانت مهمة للغاية بالنسبة إلى الموظفين الآخرين؛ وذلك حتى يستطيعوا أن يؤدوا مهام وظيفتهم بدقة، إلا أن "فرانك" لم يستطع أن يوصل نتائجه إلى الآخرين بطريقة ملائمة ومترابطة. فقد كان يتغيب عن الاجتماعات، ولا يقوم بالرد على البريد الإلكتروني، كما كان يتجاهل صيحات الموظفين المحمومة طلباً للمساعدة. ولم يبدُ أنه كان مدركاً أن إجادته لوظيفته تعادل قدرته على أن يدمج المعلومات التي لديه مع مثيلاتها لدى بقية الموظفين، وذلك بما يعود بالنفع على الشركة. لم يتفهم "فرانك" أننا في حاجة إلى قائد، وليس شخصاً انعزالياً.

إن التواصل الفعال يعتبر بمثابة الخرسانة التي تشد أجزاء أي مؤسسة معاً. وهو يعتبر أيضاً بمثابة الأساس الذي يُبنى عليه العمل الجماعي الناجح، والعلاقات الجيدة مع العملاء. وليس من الغريب أن يجد الموظفون القادرون على التواصل بنجاح وحزم أنفسهم في أعلى المناصب القيادية.

عادة ما تكون الطريقة التي نتحدث بها إلى زملائنا أو عملائنا هي السبب في عدم اهتمامهم أو استعدادهم للتعامل معنا، وليس ما نتحدث عنه معهم. وقد علق مشرف يعمل في إحدى شركات الاتصال الكبرى قائلاً:

> إن تحمس "بام" الشديد بالنسبة إلى مشاريعها - وإلى أفكارها الخاصة بالأشخاص الآخرين في قسمها - كان معدياً. كما كانت ترسخ أسلوب قسمها، وذلك لأن الموظفين الآخرين كانوا يلاحظون ردود أفعالها في المواقف والأحداث، ثم يتبعون إمرتها. إن "بام" متأكدة من أنها إن لم تكن متحمسة بشأن مشاريعها وأحداثها، فإنها لا تتوقع أن يفعل أحد آخر ذلك.

يجب أن تلاحظ شيئاً مهماً وهو أن كونك متحمساً يعني أنه ليس لزاماً عليك أن تكون جهورياً أو بغيضاً. فالحماسة بالنسبة إلى "ديل كارنيج" شعور ينبع من داخل الإنسان. "إن طريقك لإشعال الحماسة هو أن تؤمن بما تقوم بفعله وبنفسك، وأن تحرص على إنجاز الأشياء المحددة. وبهذا سوف تتابع حماستك كما يتتابع الليل والنهار".

يفخر القادة الجيدون بما يقومون به، ويؤمنون بشدة بشركتهم، ومنتجاتهم، والخدمة التي يقدمونها. وهم واقعيون عند التطلع إلى المستقبل، ومتحمسون عندما تكون أمامهم فرص سانحة بالنسبة إليهم وإلى شركاتهم. وهم نادراً ما يتذمرون بشأن ما لا يمكن القيام به. وبدلاً من ذلك، فهم يركزون على ما يمكن إنجازه بالعمل الجاد والتصميم. ولديهم أسلوب إيجابي بالنسبة إلى أنفسهم، وأعمالهم، وإلى حياتهم بصفة عامة. إن حماستهم معدية، كما أن زملاءهم وعملاءهم يصيبهم النشاط عند الاستماع إليهم.

ولكن ماذا عنك؟ إذا أخبرت الآخرين قائلاً: "إنني أحب عملي حقيقة!" هل سيكون رد فعلهم متسماً بالدهشة؟ أم أنهم سيقولون فقط: "آه، لا يوجد شك في ذلك، فمن السهل أن نرى أنك مستمتع للغاية بما تقوم بعمله".

يُسخر القادة جهودهم في إبراز رؤية شركتهم إلى كل شخص موجود حولهم. وهم يعلمون أن العمل الذي يقومون به اليوم هو الأساس الذي يُبنى عليه مستقبلهم ومستقبل شركتهم. فعلى سبيل المثال، قام بعض الأشخاص الذين كانوا يتجولون في أنحاء وكالة "ناسا" بطرح سؤالين ما على إحدى الموظفات التي كانت تعمل على خطة إنتاج ما قائلين: "ما هي وظيفتك؟" "ماذا تفعلين الآن؟" فردت عليهم قائلة:

"ليس بالشيء الكثير. فكل ما أقوم به هو أن أضع هذه القطعة داخل القطعة الأخرى، ثم أقوم بإمرارها إلى الشخص الذي يليني". وبينما تابعوا جولتهم إلى خط التجميع قاموا بإلقاء بعض الأسئلة على موظفة أخرى. وقد أشرق وجهها بابتسامة عذبة عندما قامت بالرد قائلة: "إنني هنا لأساعد على بناء صاروخ الفضاء الجديد". والآن أصبح لدينا موظفة لديها رؤية. فهي ترى الصورة الكبرى، كما أنها تفخر بدورها فيها. ولكن مع الأسف، فبعض الموظفين يقعون فريسة لروتين أعمالهم، لدرجة أنهم ينسون الغرض الأساسي من وجودهم، كما ينسون أهمية ما يقومون بفعله.

القائد الجيد شخص مرن

بينما يجاهد القادة الجيدون؛ لإدراج كل هذه السمات التسع التي تميز القائد الجيد، إلا أنهم يدركون أيضاً أن لكل جواد كبوة. وهم لا يحاولون أن يكونوا كاملين؛ وذلك لأنهم يعلمون أن كل الأشخاص يخطئون بين الحين والآخر. ولكن بغض النظر عما يحدث، فإن اليأس لا يجد طريقاً إلى قلوبهم أبداً. وبدلاً من ذلك، فهم ينهضون من عثراتهم ويستعيدون توازنهم مرة ثانية، ثم يعيدون تكرار المحاولة. وهم موقنون بأنه لا يوجد شخص يستطيع القيام بكل شيء دون الاحتياج إلى بعض المساعدة، وأنه لا يوجد أحد بمقدوره أن يصبح رهن إشارة الجميع في أي وقت. فمن الممكن في بعض الأحيان أن يكونوا قد مروا "بيوم عصيب"، كما يمكن أن تكون "رؤيتهم بالنسبة إلى المستقبل" ضبابية بعض الشيء. والقادة الجيدون لا تثبط عزيمتهم عند النظر إلى هذه القائمة من السمات، قائلين: "آه، يا إلهي، لن يكون بمقدوري أبداً القيام بكل ذلك". ولكنهم سيقولون بدلاً من ذلك: "حسناً، هناك بعض الأهداف التي تستحق المجاهدة من أجلها. والآن سأرى ما أود القيام به أولاً".

في حين إن تولي القيادة يأتي بصورة تلقائية بالنسبة إلى بعض الأشخاص، إلا أن تطوير مهارات تولي القيادة القوية يتطلب من البعض الآخر الجهد، والمران، والعمل الشاق. ونحن نوقن بأن ذلك يستحق العناء والجهد بالتأكيد، وذلك لأن هذه المهارات سوف تضيف فائدة كبيرة إلى علاقاتك الاجتماعية، والشخصية، والمهنية. إن مهارات القيادة هي مهارات تعوزك طوال عمرك. كونك قائداً جيداً يعني وظيفة تستمر مدة أربع وعشرين ساعة في اليوم. وإذا كانت هذه المهارات من المهارات التي كنت تهملها، فابدأ على الفور في صقلها الآن. تحتاج شركات اليوم إلى موظفين مستعدين وقادرين على تولي القيادة في لمح البصر. سوف تكون مهارات وقدرات القيادة الموجودة لديك نعم العون لك في تحديد قدراتك المهنية الحالية والمستقبلية.

التزم بالتعلم المستمر مدى الحياة

▣ أياً مـن المـوظفين يجـب أن أبقـي؟ هـؤلاء الأشـخاص المشغوفون بالتعلم، والذين يحرصون على أن تكون معلوماتهم ومهاراتهم عصرية ومتطورة؛ وذلك من أجل دفع شـركتهم إلـى الأمام قدماً.

في عالم الأعمال اليوم، لا يوجد أحد بإمكانه أن يطمئن إلى أن لديه وظيفة آمنة، فمن الممكن أن تكون وظيفتك ضرورية اليوم، ولكن هذا لا يعني أنها ستكون كذلك في الغد. فالشركة التي تعمل بها الآن لن تبدو بنفس الشكل، أو تظل عليه خلال الأعوام القليلة القادمة. وتذكر أن العالم بأسره يتغير بصورة سريعة، وأن كل تغير يحدُث يحمل في طياته احتمالية أن يتأثر به عملك أو شركتك. لن يمكننا بعد ذلك أن نأخذ استمرارنا في وظائفنا على أنه شيء مسلم به، ومن الضروري على كل منا أن يتفهم ويتوقع الاتجاهات التي من الممكن أن تحدث في المستقبل، والتي من الممكن أن تؤدي إلى تغير طبيعة عملنا، أو بالأحرى أن تلغيه من رأس. والآن دعونا نلقي نظرة على صناعة الصرافة. فمنذ عدة سنوات قام صراف بنك بإخبارنا بالتالي:

> لقد ظننت أن وظيفتي كانت مضمونة إلى أقصى حد. فكيف يمكن لعميل ما أن يودع أموالاً، أو يسحب غيرها، أو يحول أخرى من حساب إلى حساب آخر، دون التعامل مع موظف مثلي؟ ولكن الأمور قد اختلفت الآن. فلقد قام البنك الذي أعمل به بتشجيع عملائه على استكمال كل تعاملاتهم البنكية من خلال آلات الإيداع والصرف التلقائي، من خلال التحويلات الورقية، بل إننا نتقاضى أتعاباً من عملائنا مقابل خدمات الصراف لمساعدتهم في معاملاتهم البنكية، بدلاً من استخدام آلات الإيداع والصرف

الآلي، أو التعامل مع البنك عن طريق البريد الإلكتروني. وعند هذه اللحظة شعرت بأن وظيفتي معرضة للخطر؛ وذلك لأن آلة الإيداع والصرف التلقائي لا تحتاج إلى إجازة مدفوعة الأجر أو مرضية، أو إلى إجازة وضع، أو إلى الحصول على معاش مبكر؛ ولهذا فقد عدت إلى استكمال دراستي ليلاً، وأنا أسعى الآن للحصول على شهادة جامعية في المحاسبة خلال الفصل الدراسي القادم. كما أنني قدمت طلباً لنقلي إلى قسم المحاسبة، فأنا في حاجة إلى أن أظل موظفاً.

يجب عليك أن تتذكر شيئاً مهماً، وهو أن وظيفتك سوف تظل مستمرة في حالة واحدة، وهي إذا استمررت في توفير الموارد، والمعلومات، والخدمات اللازمة لنجاح الشركة. قام نائب رئيس إقليمي متولٍ لرئاسة العديد من وكالات بيع السيارات بإخبارنا بالتالي:

إذا تجاهل مدراؤنا علامات الانهيار والفشل، فإنهم بذلك سيصبحون عرضة لفقد وظائفهم. تحاول شركتنا أن تجتاز العديد من الظروف الصعبة في مجال بيع السيارات، وقد تنبأ بعض الناس بأن مهنة مندوب مبيعات السيارات سرعان ما ستصبح نسياً منسياً. فبإمكان أي شخص يسعى لشراء سيارة أن يتصل فقط بشبكة الإنترنت ليتعرف على الإمكانات وليقارن ما بين الأسعار. هناك بعض سماسرة السيارات الذين يستطيعون التفاوض بالنيابة عن عملائهم، كما يستطيعون القيام بالمهام الخاصة بالقيادة وبالتعاقد، وهي من الأمور التي يكره معظم المستهلكين القيام بها. يمكن للعملاء أن يقارنوا ما بين المتاجر، وذلك في المراكز التجارية "المول" الخاصة ببيع السيارات، وفي المتاجر الكبرى الخاصة ببيع السيارات المستعملة. يتوجب على موظفينا أن يدركوا التأثيرات التي من الممكن أن يحدثها المستقبل في صناعتنا، ومن ثم يبدءون على الفور في الاندماج مع هذه التغيرات؛ لكي يكونوا مستعدين لما ينتظرهم مستقبلاً.

لقد تم تجديد الوظائف الموجودة ضمن أي مؤسسة أعمال كلياً، وذلك لقاء أن تظل هذه الشركات على مستوى عالٍ من التنافس. هل أنت مدرك للاتجاهات التي من شأنها أن تحدث تغيرات خطيرةً في شركتك خلال عام واحد؟ إذا كنت تود أن تظل موظفاً، فيجب عليك أن تكون مدركاً لماهية الأعمال المتوقع منك القيام بها أثناء العمل. ما هي المهارات الموجودة لديك، والتي سيتم إلغاؤها؟ وما هي المهارات المطلوبة في العمل، والتي ليست لديك وتحتاج إلى اكتسابها؟

علق أحد المدراء التنفيذيين في إحدى المستشفيات على التغيرات التي طرأت على مهنة الرعاية الصحية، قائلاً:

> إن إصلاح مجال الرعاية الصحية يقع على عاتقنا. وأنا هنا لا أتحدث عن جدول أعمال سياسي من أجل إصلاح مجال الرعاية الصحية، ولكن عن جدول أعمال إنساني، فما من شك في أن صناعتنا تحتاج إلى تقليل النفقات، وسبيلنا الوحيد لذلك هو إيجاد طرق لإبقاء الناس أصحاء، وقد قامت بالفعل العديد من المستشفيات التابعة لنا بمد أفرع لها داخل المجتمعات القريبة منها؛ وذلك من أجل تلقين الناس ما يحتاجون إلى معرفته؛ ليبقوا بعيداً عن المستشفى.

سوف يستمر الموظفون التابعون للرعاية الصحية في الحصول على وظائف في المستقبل، ولكن من الممكن أن تختلف هذه الوظائف، فمثلاً: سوف يحصل العديد من الموظفين الذين كانوا يتعاملون سابقاً مع المرضى على وظائف ترتكز بدلاً من ذلك على الصحة. والأشخاص الذين عملوا ذات يوم داخل نطاق المستشفى، سوف يضطرون إلى النزول إلى المنازل، والمدارس، والشركات. كيف استعد هؤلاء الموظفون لمثل هذه التغيرات الرئيسية؟ أفضى أحد مديري الموارد البشرية في عيادة خارجية كبيرة للمرضى تقع في العاصمة قائلاً:

> لقد بدأ الآن بعض من موظفينا باتخاذ الخطوات الصحيحة لإعادة تعليم وتدريب أنفسهم لمواجهة التغيرات التي من الممكن أن تطرأ؛ وذلك لأنهم يتفهمون كيف أن وظائفهم سوف تتأثر تباعاً، في حين لزم البعض الآخر الصمت والسكون مترقبين المستقبل، اللهم إلا التذمر من الظلم الذي وقع عليهم بسبب هذا النظام. ولكننا سوف نصل إلى نقطة معينة في النهاية، عندما نُضطر إلى تقليص العمالة الزائدة، فسوف نبقي على هؤلاء الموظفين الذين أدمجوا المستقبل في خططهم.

يواجه مجال التعليم الآن تغيرات خطيرة أيضاً. فالمعلمون يدركون أنه يتوجب عليهم أن يقوموا بأشياء أكثر من مجرد تدريس منهج موضوع مسبقاً، بداية من مرحلة رياض الأطفال وصولاً إلى مرحلة الدراسة الجامعية، ويتوجب عليهم بدلاً من ذلك أن يلقنوا الناس ليصبحوا متعطشين دائمين للعلم، وقادرين على تقدير واستيعاب المعلومات الجديدة من خلال استذكارهم الدائم طوال حياتهم. علق أحد المشرفين بمدرسة ما قائلاً:

لقد لمست تغيراً كبيراً خلال فترة عملي في مجال التعليم، والتي تبلغ خمسة وثلاثين عاماً. تسبب قدوم الكمبيوتر إلى حياتنا في تقليل أهمية مهارات الحساب والحفظ. ونحن نصر الآن على تطوير واستكمال هذه المناهج الأساسية بواسطة المعلمين، وتزويدها بمهارات من شأنها أن تُنمي التفكير النقدي، والتأمل، والقدرة على حل المشكلات. وقد بدأنا الآن في التركيز على التعليم أكثر من التلقين؛ وذلك من أجل أن نساعد طلابنا ليصبحوا أعضاء مُنتجين في المجتمع، وموظفين فعالين، ومواطنين ذوي شأن، وبالغين متعاونين. عندما يتم طلابنا دراستهم بالمدرسة يجب أن يكونوا على أعلى مستوى من التعليم، كما يجب أن يكونوا أيضاً متعطشين للاستمرار في التعلم طوال حياتهم.

لقد تسببت تقنية الحاسب الآلي في تغيير ما نتعلمه بصورة كبيرة، وفي تغيير ما نحن قادرون على تعليمه لأنفسنا. ماذا يعني ذلك بالنسبة إلى مجال التعليم؟ تعتبر عبارة "خدمة العملاء" بمثابة مفهوم جديد بالنسبة إلى العديد من المعلمين؛ وذلك لأنهم اعتادوا على أن يكونوا مشاهدين مأسورين، ولكن مع الأسف، فبعض المعلمين لا يرون التلاميذ على أنهم عملاء يتوجب عليهم أن يحتفظوا بهم، وذلك للمحافظة على مهنة التعليم باقية على قيد الحياة، ولكن هذا المفهوم سرعان ما سيتغير طالما استمرت المدارس المتميزة والمدارس الخاصة في توفير البدائل والمزايا للطلاب، أكثر من المدارس العامة.

سوف يبدو مجال الصناعة والتجارة مختلفاً في المستقبل أيضاً؛ بسبب تقنية الكمبيوتر التي ستغير الطريقة التي نستخدمها في الصناعة، والإعلان، والبيع، والترويج، والتفاوض، والتعاون، والبحث، والتدريب، والتعليم، كما ستغير أيضاً الطريقة التي نستخدمها في تأدية وظائفنا، وستغير كذلك من نؤديها معهم. لكي تكتشف ما إذا كنت مستعداً لبعض من مثل هذه التغيرات، قم بطرح الأسئلة التالية على نفسك:

١. هل أنت على استعداد للعمل في العديد من الوظائف المختلفة، الموجودة في أماكن مختلفة؟

٢. هل يمكنك أن تضع في اعتبارك إمكانية عملك داخل نطاق منزلك؟ فالعديد من الموظفين في كل مجال عمل يقومون بذلك، وخصوصاً الآباء منهم الذين يفضلون أن يظلوا في المنزل بصحبة أطفالهم؟

٣. هل أنت على استعداد لأن تعمل أياماً أكثر وساعات أقل، أم أياماً أقل وساعات أكثر؟ فالاثنان إمكانيات.

٤. من سيكونون زملاءك في المستقبل؟ فالمحللون يتنبؤون بأنه بحلول عام ٢٠٠٠، سوف تتكون القوى العاملة من ٦٢ في المائة من النساء، ١٦,٥ في المائة من الأمريكيين ذوي الأصول الإفريقية، و١٤ في المائة من الأسبانيين.

٥. هل لديك المهارات المطلوبة لخدمة العملاء، مع اختلاف الخلفيات الثقافية، والاهتمامات، وأساليب التواصل؟ ينزع العالم الآن إلى اتجاه القيام بأعمال مع العملاء المنتشرين عبر أرجاء العالم.

سوف تمثل المعرفة التي لدينا الآن بشأن التقنيات الحديثة نسبة واحد في المائة فقط من المعرفة التي سوف تكون متاحة بحلول عام ٢٠٥٠. وبعبارة أخرى، فنحن لا يمكننا أن نتوقف عن التعلم طول حياتنا. وسوف يكون هناك دائماً المزيد لنتعلمه. وكلما زادت معرفتك، زادت الفرص المتاحة لك للبقاء في وظيفتك. كيف كانت استجابتك للتغيرات التقنية، ولبقية التغيرات التي طرأت على مكان العمل؟ هل تتوقع مسئوليات وتحديات جديدة، وتراها على أنها فرص لا تعوض لزيادة قيمتك أمام رئيسك في العمل؟

تعرف على المهارات ذات القيمة بالنسبة إلى شركتك

لكي تحصل على مكانة عالية في شركتك، يتوجب عليك أن تكون مدركاً للمهارات التي تمتلكها، والتي من شأنها أن تجعلك موظفاً لا يقدر بثمن. عند تحليلك لهذه المهارات بموضوعية تصبح هذه هي نقطة البداية. أولاً، يتعين عليك أن تحدد الأشياء التي تتميز بالمهارة في أدائها، ومن ثم تبدأ في إلقاء نظرة صادقة حولك؛ لترى كم من الموظفين الآخرين في قسمك أو شركتك يمتلكون نفس المهارات، أو لديهم مهارات مشابهة، فبينما تقدر بعض الشركات بشدة المتخصصين الذين يبرعون في أداء شيء واحد، نجد البعض الآخر منها يقدر الأشخاص الذين يتمتعون بمعرفة أعمّ وعلى نطاق أوسع. لذا فمن الواجب عليك، إذا أردت أن تحتفظ بوظيفتك، أن تكون على علم بالمجالات التي تعلق عليها شركتك أهمية أكثر. وإذا لم تكن مدركاً لقدراتك، وأهميتها لدى شركتك، فمن المحتمل أنك لا تستخدمها إلى أقصى مدى من المنفعة. حتى ولو كنت مدركاً لقدراتك، فابدأ في توسيع مستوى خبراتك، وتعلم مهارات جديدة؛ وذلك لكي تزيد من قيمتك.

على الرغم من أن عملية تقييم الذات الفعالة يجب أن تكون مستمرة، إلا أنه من المهم أن تحصل على تقدير أمين ودائم من مديرك أو مشرفك. تزيد نسبة الشركات التي تتخذ خطوات جدية في تنفيذ ما يطلق عليه مصطلح "تقييم الـ ٣٦٠ درجة" وفيه يتسلم كل موظف ملفاً يتضمن آراء التقييم العائدة من المشرفين والزملاء، والمساعدين، والعملاء. وتذكر دائماً أنه في مجال الرعاية الصحية يصير المريض عميلاً، وفي مجال التعليم يضحى الطالب عميلاً أيضاً، وأن العملاء دائماً على حق، ويجب أن يجدوا التشجيع اللازم؛ لكي يقوموا بإبداء الآراء ذات القيمة، والتي من شأنها أن تحسن من المنتج والخدمة التي تصل إليهم. ويعلق على ذلك أحد مديري الموارد البشرية قائلاً:

> يعد هذا بالطبع من أهم التقييمات؛ وذلك لأنه يسمح للموظفين بأن يروا كيف يتأثر بهم كل المحيطين من كل الجوانب، وكيف يمكنهم أن يعملوا على تحسين كل علاقة اجتماعية مهمة بالنسبة إلى عملهم.

بالنسبة إلى موضوع التقييم، فإن الفطنة هي اسم اللعبة. من الممكن أن يكون لديك دائماً الدوافع الطيبة، وأن تبرر سلوكك، وأن تفسر تصرفاتك إلى مدى بعيد، ولكن إذا رأى رؤساؤك أو زملاؤك، أو عملاؤك أنك فاتر الشعور، أو سريع الغضب، أو كثير المراء، أو عديم الصبر، ففي هذه الحالة تصبح هذه هي حقيقتهم. وأنت بحاجة إلى إعلانها، ليس عن طريق الدفاع – الذي لا يلين – عن أفعالك، ولكن عن طريق العمل على تفهم ما قد تفوهت به قبل ذلك وغرس بذرة هذا الانطباع السيئ في عقول الآخرين. وذلك يتطلب ثقة كبيرة بالنفس، بل وشجاعة أيضاً، لكي تطلب من الآخرين إعطاءك آراءهم الصريحة. وما تحتاج إليه حقاً هو الآتي:

١. هل تعتقد أن وظيفتي، وما أقدمه إليها، أشياء ضرورية لهذه الشركة؟

٢. لماذا؟ ولماذا ليست كذلك؟

٣. ما هو الشيء الذي بمقدوري القيام به، بحيث يكون له تأثير إيجابي أكبر على عملائنا وعلى ازدهار ونجاح شركتنا؟

عادة ما يكون سماع الحقيقة شيئاً صعباً على معظمنا، ولكن ذلك دائماً ما يكون ذا منفعة إذا أدى إلى تحسين الذات. وقد تحدث أحد الموظفين في هذا قائلاً:

> كل شهرين تقريباً أستجمع شجاعتي، وآخذ نفساً عميقاً، ثم أطلب من مديري أن يحدثني عن الطريقة التي يمكنني بها أن أدير قسمي بطريقة أفضل. فيبدأ في التحدث إليّ بطريقة قاسية، ولكني أحتاج حقيقة إلى أن

أعرف كيف يراني الناس، حتى لو كانت هذه الآراء سلبية. لهذا يمكنني أن أتعلم كيف أرتقي وأتحسن في زيادة قيمتي بالنسبة إلى الشركة. وبالنسبة إليّ، فهذا أكثر صواباً من مجرد الانتظار حتى أرى هذه الآراء مثبتة في الملف الخاص بإعفائي من العمل.

غالباً ما يعبر العديد من المديرين عن رغبتهم في معرفة السبيل إلى أن يكونوا عادلين عندما يقيمون موظفيهم، وعندئذٍ يقومون بتوصيل هذا التقييم بطريقة فعالة. وهم يريدون أن يقروا بقدرات موظفيهم، بالإضافة إلى تحفيزهم على صقل مهاراتهم. يدرك القادة الفعالون أهمية التقييم الصادق، وهم يحرصون على إدراج هذه العملية داخل نطاق العلاقات اليومية التي ما بين الموظف والمستخدم. وقد أخبرنا أحد المديرين في هذا قائلاً:

لقد عملت جاهداً لكي أقوم بتقييم الموظفين الذين يعملون لديّ على نحو عادل ودقيق. وأدركت أنه يجب ألا تكون هناك مفاجآت عند تقييم الأداء، أو المراجعة السنوية. ويعلم الموظفون لديّ يومياً ما أتوقعه منهم، والكيفية التي أشعر بها حيال عملهم الذي يقومون به. ليست هناك جداول عمل مخبأة. وكل ما أريده هو أن يصيروا أحسن ما يكون، فمن خلال التقييم الصادق فقط سوف يتمكنون من تحقيق هدفهم.

احرص دائماً على أن تكون مهاراتك متطورة

حتى ولو كانت مهاراتك ذات قيمة حالية بالنسبة إلى شركتك، فحري بك أن تكون مستعداً للمستقبل. وقد أخبرتنا الغالبية العظمى من الأشخاص الذين فقدوا وظائفهم بسبب تقليص حجم أعمال الشركة، أو بسبب تخفيض الإنتاج، بأنهم كانوا على علم باحتمالية أن يتم استبعادهم من وظائفهم، منذ عدة شهور مقدماً. ومع ذلك، فهم يعاودون الدراسة مرة أخرى، أو المران للالتحاق بوظيفة أخرى داخل نطاق شركتهم، أو البحث عن وظيفة أخرى، أو أن يبدءوا في إنشاء عمل خاص بهم، بل إن معظمهم لم يقم بتجديد سيرته الذاتية، عندما ترامت إلى مسامعهم هذه الأخبار السيئة. فماذا عنك؟ هل أنت على استعداد لاحتمالية أن يتم استبعادك من وظيفتك في المستقبل؟

ما هي المهارات والتدريبات التي ستحتاج إليها لتحتفظ بوظيفتك الحالية؟ وغالباً ما يخطئ بعض الموظفين في اعتقادهم بأن أياً من التدريبات التي سيحتاجون إليها سوف يتم توفيرها من قبل الشركة التي يعملون بها. وهذه ليست القضية غالباً. فعلى

الرغم من أن العديد من الشركات المتقدمة تقوم بتنفيذ برامج تدريبية وتعليمية ممتازة، إلا أن هناك شركات أخرى تماثلها في العدد لا تقوم بفعل ذلك. وقد قامت "مارشا"، وهي تعمل موظفة استقبال، بإخبارنا بذلك قائلة:

لقد كان أول يوم لي بالعمل هو يوم الثلاثاء الماضي. وقد كنت أظن أنه سيتم تدريبي مدة أسبوع أو أكثر، وأنني سأعمل مع بعض الموظفين ذوي الخبرة؛ وذلك حتى أستطيع أن أتعلم العمل. ولكن ذلك لم يحدث، وكل ما حدث أنهم أطلعوني على مكتب ما، وخزانة مكتظة بالأوراق، وهاتف، وكتيب، كما ألقوا على مسامعي محاضرة مدتها عشر دقائق، حول كيفية تأديتي لعملي عندما يدلف أول عميل إلى داخل مكتبي. لقد تركوني وحيدة تماماً حتى أتعامل مع الموقف. لا أستطيع أن أخبركم عن كم الأخطاء التي ارتكبتها.

في العديد من الشركات، يعتبر هذا النوع من التعيين تحت التدريب قاعدة وليس استثناء. لقد احتفظت "مارشا" بوظيفتها، وذلك لسبب واحد وهو أنها تطوعت بالحضور مبكراً خلال الأيام القلائل الأولى، لكي تقضي بعض الوقت مع الشخص الموجود في الوردية التي قبلها. سوف يكون من الأفضل أن تدرك كل شركة أهمية التدريب الملائم، ولكن إذا لم تفعل شركتك ذلك، فلا تتخذ ذلك ذريعة لتتوقف عن التعلم. فأنت مسئول عن حجم معلوماتك. وقد أخبرنا أحد مساعدي الإعلانات قائلاً:

لقد أقسمت على ألا أضع قدمي في فصل دراسي مرة أخرى بعدما أكمل دراستي الجامعية، ولكن عندما أجلت النظر حولي في المؤسسة التي أعمل بها، رأيت أن الأشخاص الذين يعتلون المناصب العليا في المؤسسة، هم أولئك الذين لا يتوقفون عن التعلم. وقد كان حديثهم يدور دائماً حول آخر فصل دراسي، أو ندوة، أو ورشة عمل قاموا بحضورها. وعندما سمعت باحتمالية أن يتم خفض عدد العاملين في الشركة في خلال عام، قررت أن أعود مرة أخرى إلى الدراسة. مازلت لا أدري إذا كانت وظيفتي مهددة بالخطر أم لا، ولكن مع وجود مهارات التسويق التي تعلمتها، تعرفت على بعض الوظائف التي لا تحتاج إلى التفرغ، والتي من شأنها أن تساعدني على أن أتكسب قوت يومي إذا تم استبعادي من العمل، ومع ذلك فأنا مازلت في حاجة إلى البحث عن وظيفة دائمة جديدة. علق أحد مديري مؤسسة – مختصة بالبيع بالتجزئة – على أهمية استمرار الموظفين التابعين له في صقل مهاراتهم في جميع المجالات قائلاً:

أوصت الشركة التي نعمل بها بفصول دراسية خاصة بصقل المهارات وحل المشكلات، أو أي شيء من شأنه أن يساعد موظفينا على أن يضفوا قيمة أكبر على وظيفتهم. ونحن على استعداد للدفع من أجل هذه الفصول الدراسية، ولكن يتوجب عليهم أن يأخذوا بزمام المبادرة، وذلك بالاشتراك. نحن لا نضغط عليهم للقيام بذلك، ولكننا نلاحظ أياً من الموظفين لديهم استعداد لتحسين مهاراتهم وللارتقاء بها خلال وقتهم الخاص، وأياً منهم يفضل البقاء على الوضع الذي هو عليه.

ما هي المهارات الجديدة التي تحتاج إلى اكتسابها؟ وما هي مهاراتك الحالية التي تحتاج إلى إنماء؟ من المحتمل أن تتمكن من تطوير مهاراتك الخاصة بالحاسب الآلي، أو تسجيل اسمك في فصل دراسي ما، أو أن تحضر ندوة ما، أو أن تتعلم مهارات جديدة في التعامل مع الناس، أو أن تصبح أفضل في حل المشكلات، أو أن تحسن من مهاراتك في الكتابة. إن قائمة الاحتمالات ليست لها نهاية. ومع ذلك، فمعظمكم يعملون ساعات أطول من أي وقت مضى، ومن الممكن أن تكون فكرة العودة إلى الدراسة ليلاً، أو الالتحاق بفصل دراسي ما خلال عطلة الأسبوع من الأشياء التي تصعب عليك. ولكن من الممكن أن تكون فكرة كونك عاطلاً أكثر صعوبة. قام أحد مديري التعليم والتدريب بإعطائنا هذه النصيحة:

يجب أن تجتهد في البحث بحيث تستطيع أن تحصل على رؤية واضحة للمهارات الجديدة التي يجب أن تكتسبها؛ لكي تتمكن من زيادة قيمتك وقدرك في الشركة التي تعمل بها. وحري بك أن تكتسب مهارات جديدة من شأنها أن تميزك عن أولئك الذين يتنافسون معك على نفس الوظيفة، كما يتوجب عليك أن تكتسب المهارات المطلوبة من أجل منافسة محتملة في المستقبل للحصول على وظيفة جديدة.

وبمجرد أن تحدد هذه المهارات التي تحتاج إليها، بادر على الفور بترتيب حياتك من أجل الحصول على هذا التدريب، ويجب ألا يكون ذلك على نحو يمكن أن يصرفك عن شيء من شئون حياتك. أولاً، تحقق من شركتك. أفضى أحد مديري مصنع ما، والذي وافق على التدرب في موقعه، قائلاً:

تذكر دائماً أن تتقرب من شركتك مستخدماً خطة موضوعة بعناية ومبنية على الافتراض المنطقي الذي يسلم بأن "التدريب سيساهم بصورة مباشرة – أو غير مباشرة – في تحسين خدمة العملاء وفي ازدهار الوضع المالي الخاص بالشركة". بدون هذه الرابطة من الممكن أن يتم رفض طلبك.

قامت إحدى الموظفات - وهي شخصية لديها وظيفة ثابتة وتحمل مسئولية عائلتها على عاتقها - بأخذ المسلك البديل:

> لم تقدم الشركة التي أعمل بها أي عروض للتدريب؛ لذا فقد قمت بالالتحاق بأحد فصول تعليم الكمبيوتر الموجود بالقرب من منزلي. وأنا لم أرد أن أضيف ساعتين إضافيتين إلى يومي المشحون بالفعل، أو أن أكون بعيدة عن أولادي، ولكن كان بمقدوري أن أرى أمارات الفصل من العمل بادية أمامي، وقد أخبرت زوجي بأنه يتوجب عليّ أن أقوم بذلك، كما أنني أحتاج إلى مساعدته. فوافق على الفور. وأكملت دوراتي التعليمية في موعدها المحدد تماماً. وعندما حان موعد التسريح المؤقت من العمل، تم فصل كل الموظفين الذين ليست لديهم أية خبرات في الكمبيوتر، واحتفظت أنا بوظيفتي. هل كان ذلك يستحق الستة أسابيع من العمل الشاق والثلاثمائة دولار التي أنفقتها؟ بالتأكيد نعم.

وفي النهاية، إليكم هذه الفكرة الخلاقة التي قدمها أحد منسقي الاجتماعات:

> أراد العديد منا تعلم كيفية استعمال الإنترنت "شبكة المعلومات العالمية" على نحو أكثر فعالية في الاتصال ببعضنا البعض، وبشركات الإدارة، والفنادق المقصودة كذلك؛ لذا فقد قمنا باستئجار معلم خاص بنا، ومستشار في الكمبيوتر، واللذين قاما بتدريبنا في الصباح من كل يوم سبت، وقد حققنا نجاحاً بالغاً. وانسحب اثنان من زملائنا في العمل، وذلك لأنهما كانا في أوج غضبهما لأن شركتنا لم تقم بتوفير هذا التدريب مجاناً في أثناء ساعات العمل. حسناً، أعتقد أنهما نادمان الآن. لقد كان للساعات والجنيهات القليلة التي أنفقناها دورٌ كبير في جعل وظائفنا أكثر سهولة. وكنت أتمنى لو أن الشركة التي نعمل بها كانت قادرة على أن ترى كيف كان بمقدور هذا التدريب أن يساعدنا على تقديم خدمة أفضل إلى عملائنا، ولكني لن أخاطر بوظيفتي بسبب ذلك.

هناك مجال واسع من الاختيارات لكي تجد ما تحتاج إليه من التدريب والتعليم. كما أن هناك فرصاً متاحة أمامك للحصول على فائدة إضافية من خلال الاستفادة والتعلم من الآخرين، وسيكون بمقدورك أن تحصل على هذه الفائدة إذا تخليت قليلاً عن الاسترخاء والراحة، وخرجت بحثاً عن هؤلاء الأشخاص في جلسات التدريب وورش العمل. ويبدو من المدهش في وسط هذا التغير السريع

الذي يحدث الآن في سوق العمل أنه ما يزال هناك موظفون يشعرون بأنه لا حاجة لهم إلى تعلم أي شيء جديد. وهذا ليس هو الوقت لتوضيح أهمية تعلم أي شيء جديد، ولاسيما عندما يكون الالتزام بالتعلم شيئاً ضرورياً للغاية، لكي تظل محتفظاً بوظيفتك.

ابحث عن ناصح أمين وتعلم من شخص محترف

الناصح الأمين هو المعلم الحكيم والموثوق به، أو المرشد الذي بمقدوره أن يساعدك على أن تصون مستقبلك الوظيفي. يعتبر حصولك على ناصح أمين من الطرق الأخرى لصقل مهاراتك الحالية ولاكتساب مهارات أخرى جديدة. قد يجول بخاطرك فكرة أن الشخصيات التي تحوز على إعجابنا يومهم مشغول للغاية، ولا يوجد لديهم وقت ليقضوه معك، لكن الواقع ينفي ذلك، يوجد العديد من الأشخاص لديهم استعداد لإعطاء علمهم وخبراتهم للأشخاص المتعطشين للعلم. ومع ذلك فقد أخبرنا العديد من الموظفين بأنهم لن يُقدموا أبداً على طلب المساعدة أو النصيحة. وقد تحدث "دون" الذي يعمل مدير قسم قائلاً:

> أأطلب المساعدة من أي مدير قسم آخر؟ لابد وأنك تمزح! كيف أطلب منهم المساعدة وأنا أعمل هنا بالشركة قبل قدومهم بكثير؟ ما هو الشيء الذي يمكن أن يخبروني به، ولم أفكر فيه، أو أقم به بالفعل؟ وذلك إلى جانب أنه عندما تُطلع الآخرين على مشاكلك أو أسئلتك، فإن ذلك من شأنه أن يجعلهم يعتقدون أنك لست على دراية بما تقوم به. ومع ازدياد مشكلة تقليص الإنتاج والموظفين، فأنا في حاجة لأن أقنع الجميع بأنني أقوم بعملي على أكمل وجه بدون مساعدة من أي شخص.

إن "دون" لا يفهم الموضوع بشكل صحيح. فعلى الرغم من أن المديرين الآخرين يجتمعون بشكل دائم؛ ليناقشوا بعض الأفكار، وليدعم كل منهم الآخر، وليعملوا كفريق واحد، إلا أنه يرفض أن يشارك في ذلك. فبدلاً من أن يراه رؤساؤه في العمل على أنه "رجل ناجح في الإمساك بزمام الأمور" (كما يعتقد هو)، رأوه على أنه "رجل ليس لديه أي استعداد للعمل أو للتعاون مع زملائه في فريق العمل". إن وظيفة "دون" مهددة بالخطر، وهو لا يكاد يعرف ذلك.

كيف تجد ناصحاً أميناً وتعمل معه على نحوٍ ناجح؟ حدثنا أحد الأشخاص، وهو يعمل مديراً في مستوى متوسط، عن تجربته قائلاً:

لقد حددت واحداً من المحترفين الكبار في مجال صناعتي، ثم أرسلت إليه خطاباً مختصراً أفصحت فيه عن رغبتي في مقابلته شخصياً؛ لأطرح عليه بعض الأسئلة المحددة حول كيفية تمكيني من تحسين مستقبلي المهني. كما أوضحت له أنني على استعداد لمقابلته وقتما يحلو له؛ لأنني على علم بأنه في شغل شاغل، وعندما التقينا على الغداء بعد مرور أسبوعين، أحضرت معي قائمة بالأسئلة التي أعددتها مسبقاً؛ لكي أوفر الوقت. وقد أخذت بعض الملاحظات المختصرة، كما قمت بتدوين بعض التفاصيل، قبل أن تتبخر من ذاكرتي ملابسات المناقشة التي دارت بيننا. وقد ألحقت كل ذلك بمذكرة شكر قدمتها إليه، كما أنه وافق على مقابلتي مرة أخرى بعد مرور ثلاثة أشهر؛ ليرى ما قد أنجزته من الاقتراحات التي قدمها إليّ، ولنتابع هذه العملية مرات أخرى عديدة. وقد كانت نصائحه لا تقدر بثمن، كما أنها كانت نعم العون لي على وضع منهجٍ جديدٍ لي للتحرك قدماً في الشركة التي أعمل بها.

وكما ترى فإن هذا "الطالب" كان منظماً، كما أنه وضع في اعتباره جدول أعمال "ناصحه" المشغول للغاية، هذا بالإضافة إلى أنه كان شاكراً للجميل عند تلقيه هذه النصائح الغالية والمفيدة. حاول أن تقارن هذه التجربة بتجربة هذا المدير التنفيذي:

لقد اقتطعت جزءاً من جدول أعمالي المليء بمواعيد الاجتماعات؛ لكي أقابل شخصاً ما على الغداء، ولأنه لم يكن لدينا إلا ساعة واحدة من الوقت؛ لذا فقد طلبت منه أن يحضر معه قائمة بالأسئلة المحددة. ولكن ما حدث هو أنه أتى إليّ بسؤال واحد وهو: "بما أنك خبير في مجال التسويق، فهل لك أن تخبرني بكل ما أحتاج إلى معرفته حول التسويق؟" إلى جانب أن ذلك قد يحتاج مني إلى ثلاثة أيام متواصلة؛ لكي أخبره بكل شيء يريد معرفته، فقد لاحظت أنه لم يكن مستعداً لأخذ أية ملاحظات مما أقول. وعندما أبديت له هذه الملاحظة، رد عليّ قائلاً: "آه، أنا لا أحتاج إلى تدوين أية ملاحظات، فأنا على الأرجح سوف أتذكر معظم ما ستخبرني به، وإذا حدث ونسيت أي شيء، فسأقوم بالاتصال بك على الفور، ويمكنك عندئذٍ أن تنعش ذاكرتي".

حدثتنا سيدة من كبار المنجزين – عن مكالمة هاتفية سبق وتلقتها من شخص ما في عملها، يطلب منها النصيحة في أمر ما – قائلة:

لقد تحدثنا على مدى أربعين دقيقة، وعندما تلقيت الفاتورة الخاصة بمكالماتي الهاتفية اكتشفت أن هذا الشخص قد اتصل بي واستخدم الخاصية

التي تضيف ثمن المكالمة إلى الفاتورة الخاصة بي، إنني لم أضطر فقط إلى إعطاء وقتي وخبراتي مجاناً، إلا أن الأمر انتهى بي إلى دفع ثمن المكالمة بدون أن أعلم. ولم يكن ثمن المكالمة هو الشيء الذي أزعجني، ولكن مثل هذا الافتقاد إلى مراعاة شعور الآخرين، إن هذا السلوك السيئ المحض سوف يجعلني أفكر مرتين قبل أن أعطي الفرصة لأي شخص لاستغلالي.

يدرك العديد من الموظفين قيمة الناصحين في شركاتهم، وذلك لأنهم يساهمون بشكل كبير في نجاح مستقبلهم المهني. وتذكر دائماً أن العديد من الأشخاص لديهم استعداد تام لتقديم العون لك ماداموا يشعرون أن في ذلك استثماراً جيداً لوقتهم وخبراتهم. وبغض النظر عن المجال الذي أنت فيه وعن قدر معرفتك، فهناك أشخاص بمقدورهم أن يعلموك الكثير؛ لذا فعليك بالتأكد من الاستفادة من القرص المتاحة لديك، للتعلم من المحترفين في مجال عملك أو مهنتك. فهذا جزء مهم من التزامك بالتعلم طوال حياتك.

ومن المهم أيضاً أن تستمر في قراءة أي شيء وكل شيء من شأنه أن يُعلي من قيمتك بالنسبة إلى شركتك، وأن يدفعك على الطريق الصحيح في مستقبلك المهني. هل تشترك في مجلات فنية أو جرائد لها علاقة وثيقة بمجال عملك؟ وهل تتابع القراءة في مجالات أخرى ليست لها علاقة مباشرة بمهنتك، ولكن من شأنها أن تفيدك في مجال عملك عموماً؟ سوف تعطيك الجرائد المهنية المتخصصة معلومات متجددة وعصرية أكثر عن مهنتك، وبعدها يمكنك أن تحصل على معلومات أخرى من خلال الأشخاص الموجودين في شركتك.

بالإضافة إلى القراءة، فنحن نحثك على التواصل مع الأشخاص، فقم بطرح الأسئلة، واحرص على حضور برامج تدريب الخدمات؛ لكي تحدد إلى أي مدى تصل مكانتك في الصورة الكبيرة للعمل، وإذا لم تر وظيفتك كجزء مهم من هذه الصورة الكبيرة – أو كجزء من مستقبل شركتك أو مهنتك – فماذا بوسعك أن تفعل لتغيير ذلك؟ احرص على الانضمام إلى النقابات العمالية، وعلى حضور المؤتمرات، فمن شأن ذلك أن يتيح لك الفرصة لكي ترى "تنافسك" المباشر، ولتتعرف على آخر الاتجاهات، ولكي تكتسب أصدقاء جدداً.

من الممكن أن تعتقد أنه لا يوجد وقت لديك لتنفيذ كل هذه الأفكار. ولكن إذا أردت أن تحتفظ بوظيفتك، فحري بك أن تدخر وقتاً من أجل التعلم الدائم طوال حياتك. فهذا هو السبيل الوحيد؛ لكي تضمن وظيفة دائمة طوال حياتك.

حافظ على اختياراتك حرة وغير مقيدة

أنت، وأنت وحدك فقط المسئول عن تولي مسئولية حياتك المهنية. وأنت تدين لنفسك بالإبقاء على اختياراتك طليقة غير مقيدة. وهذا لا يعني أن تشرع في التفكير بشأن مستقبلك في اليوم الذي تجد نفسك فيه خارج وظيفتك، ولكن ذلك يعني أنه يتوجب عليك أن تفكر بشأن الفرص والاتجاهات الأخرى التي من الممكن أن تنتهزها، ويكون ذلك أثناء أدائك لمهام وظيفتك الحالية.

وقد أقر العديد من الموظفين الذين قمنا باستضافتهم بأنهم كانوا على علم بأنه يتوجب عليهم أن يبحثوا عن فرص عمل أخرى، ولكنهم شعروا بأنهم سيكونون غير مخلصين لشركتهم إذا قاموا بفعل ذلك. كما قال البعض إنهم شعروا بالذنب لإعدادهم سيراً ذاتية خاصة بهم جاهزة للتقديم إلى أي شركة أخرى، ولتوسيع شبكة علاقاتهم الاجتماعية ولبحثهم عن فرص عمل جديدة، بينما كانوا لا يزالون يتقاضون رواتبهم من الشركة التي يعملون بها. لقد اختلف الوفاء في أماكن العمل اليوم اختلافاً كبيراً عما كان عليه في الماضي. فإذا لم تتمكن شركتك من ضمان وظيفة لك (وهي لا تتمكن من ذلك في معظم الحالات)، فمن الممكن في هذه الحالة أن يعتمد مستقبلك على إبقائك لاختياراتك الأخرى غير مقيدة، وعلى تحرّيك عن الفرص الجديدة المتاحة. فكر في ذلك: من المؤكد أن المسئولين في شركتك يحرصون على أن تكون اختياراتهم حرة غير مقيدة. فإذا تمكنوا من الاندماج مع شركة أخرى، أو إذا كانت الفرصة سانحة أمامهم لزيادة الإنتاج عن طريق تقليص العمالة الزائدة، فإنهم لن يتوانوا عن القيام بذلك؛ وذلك لأن ولاءهم المطلق موجه فقط إلى حاملي أسهمهم وإلى عملائهم.

ومع ذلك، فإن كلاً من الموظفين وأصحاب العمل تقع على عاتقهم مسئولية تجنب استغلال كل منهم للآخر. وتظل المعاملة العادلة، والمكافأة بعد يوم عمل شاق جزءاً من صفقة الولاء المشتركة. توجه "جون سكولي" إلى شركة "آبل" للكمبيوتر، وبعدها أخبرنا عن فلسفته قائلاً:

> يُطلب منك هناك أن تكرس حياتك من أجل نجاح الشركة، وفي العديد من الحالات يطلب من الأفراد تقديم التزام أكبر عن تلك الأيام عندما كان هو (أو هي) مجرد سن صغيرة في ترس العملية الإدارية المنظمة للمؤسسة. وفي مقابل ذلك، يتوجب عليك أن تكتسب بعض المهارات التي من شأنها أن تصقل مواهبك الفطرية، وأن تلقنك بعض الدروس، وأن توضح لك كيف تصبح شخصاً ملتزماً في عملك، وأن تمكنك من رؤية العالم بمنظور مختلف... وأنا لا أطالب هنا بالولاء دون تحديد زمني مسبق. كل ما أطلبه هو أناس موجودون في شركة "آبل" لكي يساهموا في توسيع منظور الشركة، وهم يعملون بالشركة.

لاحظ عبارة "سكولي" القائلة: "وهم يعملون بالشركة". فهي تُعرف الولاء بمعناه الحالي في أماكن العمل دائمة التغير. وبعبارة أخرى، بينما تحفظ الشركة اسمك في جدول رواتبها، فإن الولاء شيء ضروري، ولكن احذر، فإن الضمانات والوعود لا يمكن أن تُعطى الآن من عقد إلى عقد، أو حتى من عام إلى عام. في هذه الأيام، يعتبر الولاء التزاماً يومياً.

عادة ما يعبر الموظفون عن رغبتهم في "التغلب على كل هذه التقليصات في حجم العمالة، وإعادة الإنشاء التي تتم الآن؛ وذلك لكي يتمكنوا من العودة إلى العمل سريعاً". وهم يقولون إنهم بذلك سوف يشعرون بالأمان مرة أخرى، وبالتحرر من أسوأ كابوس يمر بخاطرهم: وهو أن يتم فصلهم، ولكن عملية إعادة الهندسة والإنشاء عملية مستمرة. من الممكن ألا تستمر هذه التخفيضات الهائلة في العمالة؛ وذلك لأن الشركة سوف تصل إلى مستوى إذا قلت فيه العمالة فلن تستطيع في نفس الوقت أن تخدم عملاءها مثل ذي قبل.

لنفترض أنك تعمل في مستشفى ما، وتوقعاً لما قد يحدث في المستقبل من اتجاهات، يبدأ صانعو القرار في المستشفى في اختيار ثلاثة أهداف رئيسية، تم وضعها لمساعدتهم في تحقيق هدفهم الأساسي: وهو تحقيق أعلى ربح، فهم يريدون أن:

١. يستمروا في كونهم أهم مزود للرعاية الصحية في منطقتهم.

٢. يزيدوا من أفراد فريق ممرضي الرعاية الصحية الداخلية.

٣. يبنوا جناحاً جديداً لإعادة التأهيل مزوداً بأمهر المحترفين القادرين على توفير الرعاية للمرضى، وعرض هذه الخدمة الجديدة في المجتمع.

وبعدها يحدد المسئولون في مستشفاك أي نوع من الموظفين الذين يحتاجون إليهم لإنجاز هذه الأهداف. وعند هذه النقطة، هم لديهم أربعمائة موظف، ويعتقدون أنهم سوف يظلون بحاجة إلى أربعمائة موظف جديد ولكن لكي يحصلوا على موظفين قادرين على تحقيق هذه الأهداف الجديدة، فإنهم سيحتاجون إلى تسريح بعض الموظفين، مع أن العديد منهم يؤدون عملهم على أكمل وجه، ولكن خبراتهم ومواهبهم لا تناسب المستوى المطلوب لإنجاز هذه الأهداف الجديدة، ولكي يتمكنوا من سد هذه الفجوات، سوف يبدءون في تعيين أشخاص لديهم أوراق الاعتماد ويمتلكون الخبرات في مجال الرعاية الصحية القومية ومجالات التأهيل، أي الموظفين الذين تتصل وظائفهم مباشرة بأهداف المستشفى الجديدة. لقد تم تشكيل فريق عمل جديد الآن.

وعندما يتم تحقيق هذه الأهداف الثلاثة (ربما بعد عام، أو بعد خمسة) سوف يتم صوغ أهداف جديدة. ومرة أخرى يعود مسئولو المستشفى إلى تحديد نوع الموظفين الذين هم في حاجة إليهم لإنجاز هذه الأهداف الجديدة. وسوف يقارنون ما بين مهارات هؤلاء الموظفين، ومهارات فريق العمل الحالي، ومرة أخرى يعودون إلى إعادة تعبئة قواهم العاملة ليشكل فريق جديد مؤهل للمضي قدماً في مسار جديد تماماً. وستستمر هذه العملية على هذا المنوال. سيتم تشكيل فريق عمل جديد، وبعد ذلك يتم إعادة تشكيل فريق آخر، وهكذا مراراً وتكراراً، مادام المجتمع آخذاً في النماء، ومادامت التكنولوجيا ماضية نحو التغير. وتحدث نفس عملية إعادة الإنشاء هذه في كل مهنة، بما فيها مهنتك.

إذا كنت جاداً في بقائك موظفاً، يجب أن تكون مستعداً للانتقال من فريق ظل مرتكزاً على مجموعة من الأهداف المحددة، إلى فريق آخر يرتكز على مجموعة أهداف أخرى مختلفة كل الاختلاف، وربما يكون ذلك في قسم آخر، أو حتى في شركة أخرى. أو من الممكن أن تفكر في أن تصبح فرداً في مجموعة جديدة من "المؤقتين الدائمين"؛ وهم أشخاص يعملون لدى الشركات التي تحتاج إلى موظفين لملء بعض الفراغات فترة محددة من الوقت (أسابيع، أو أشهر، أو سنوات) وذلك للعمل على تحقيق بعض الأهداف المحددة، ويحسب العديد من هؤلاء الموظفين أدوارهم الجديدة بحق، ويرون فيها بعض المزايا المحددة.

- لم أعتقد من قبل أنني سوف أحب عملي "كموظف مؤقت"، ولكن ذلك كان بمثابة اختيار جديد بالنسبة إليّ، فبالإضافة إلى التقاطي واختياري للمكان الذي أود أن أعمل به، فأنا أحصل على خبرة عملية خلال بيئات عمل متعددة على نحو كبير. وعندما تود الشركة أن تعين شخصاً ما في وظيفة دائمة، فأعتقد أنه ستكون لي الأفضلية عن العديد من المتقدمين لشغل الوظيفة؛ وذلك لأنني قد أوضحت للشركة إمكانياتي في تأدية هذه الوظيفة.
- لقد كنت أعمل موظفاً مؤقتاً مدة ثمانية أشهر، ولم أرد أن أقوم بذلك للأبد، ولكن هذه الوظيفة خفضت بعض العبء. وأنا أقوم بذلك حتى أتمكن من دفع فواتيري، كما أنه بذلك يتوفر لديّ وقت أكثر للبحث عن وظيفة دائمة أفضل، بدلاً من أن أضطر إلى الالتحاق بأول وظيفة تتاح لي، حتى ولو كانت غير ملائمة لي.

لقد تزايد موضوع الاستعانة بعمالة خارجية، واستخدام موظفين فترات محددة بعقود، بصورة كبيرة للغاية؛ وهذا لأن الشركة تتمكن بذلك من تعيين موظفين بطريقة مدروسة التكاليف بدقة، وبدون تحمل الأعباء الإضافية بسبب تقديم الأجور العاليةالمكلفة، والأبدال (بدل سفر، بدل مرض، ... إلخ) سوف تستخدم الشركات في المستقبل عدداً أقل من المديرين، وكل منهم سيعمل مع فريق عمل مكون من موظفين دائمي التغير. أين تجد مكانك في هذه الصورة؟ وأين تجد مكانك في المستقبل؟ ما هي الخيارات المتاحة لك؟ تذكر دائماً أن قدرات الأداء العالي الثمانية، التي سبق وتحدثنا عنها، لن تضمن لك احتفاظك بوظيفتك. ولكنها سوف تضمن لك الحصول على أفضل فرصة للبقاء موظفاً. والآن دعنا نلقي نظرة على الكيفية التي يمكن بها أن تساعدك هذه القدرات الثمانية للأداء العالي على التخطيط من أجل مستقبلك، وعلى المحافظة على اختياراتك حرة وغير مقيدة.

١. تولّ مسئولية حياتك الشخصية

دائماً ما تكون قوة علاقاتك الاجتماعية الشخصية في غاية الأهمية، وخصوصاً في خلال تلك الأوقات التي تكون فيها وظيفتك مهددة، أو حتى عندما تكون غير موجودة أصلاً. إن العديد من الموظفين الذين عانوا الأمرين جراء تقليص حجم

العمالة، هم الرجال والنساء الذين عملوا دون كلل للمضي قدماً في شركاتهم، وعادة ما يكون ذلك على حساب بناء علاقات اجتماعية قوية والحفاظ عليها. لقد انغمسوا كلية في عملهم لدرجة أن عملهم أصبح يمثل كيانهم. وهم غالباً ما يصدمون عندما يفقدون وظيفتهم، ولكن إذا سمحوا لعلاقاتهم الاجتماعية بالتداعي أو حتى بالفشل، فمن الممكن أن يجدوا أنفسهم بدون أي شيء أو أي شخص يمكن أن يُضفي على حياتهم معنى.

غالباً ما يكون الابتعاد عن العمل شيئاً مؤلماً بالنسبة إلى أي شخص، ولكن من الممكن أن يتحول هذا الموقف السيئ ليصبح سهل الانقياد، أو حتى يمكن احتماله من خلال الدعم العاطفي الذي تقدمه الأسرة والأصدقاء. ومع ذلك، فهذه العلاقات الاجتماعية يجب أن تبنى وتنمى طوال مسيرة الحياة. وهم لا يظهرون كالسحر عندما نكون في حاجة إليهم. عندما يفقد الناس وظائفهم، يكون السؤال التالي وارداً: هل حافظوا على علاقاتهم الاجتماعية الأخرى، والتي من شأنها أن تساعدهم على عبور هذه الأزمة بسلام؟ وإذا لم يكن الأمر كذلك، فغالباً ما تستحوذ عليهم مشاعر العزلة إلى حد ما.

أخبرنا "بريان" وهو يعمل خبيراً في شركة تأمين، بهذه القصة:

> إنني لم أفعل شيئاً طوال حياتي سوى العمل مدة ثلاثين عاماً. وعندما كانت زوجتي تطلب مني أن أقضي معها ومع ابنتينا وقتاً أطول، كنت دائماً ما أرد عليها بنبرة تنم عن تذمري قائلاً: "لأجل من في رأيك أقوم بكل هذا؟ إنه من أجلك أنت والأولاد". مع أنني كنت موقناً في أعماقي أن ذلك ليس صحيحاً. فهم لم يطالبوا قط بمنزل فخم أو سيارات فارهة؛ فقد كان كل ذلك من أجلي. لقد كنت في حاجة إلى تحقيق النجاح لأسباب لم أكن حتى واثقاً منها. والآن بعد أن فقدت وظيفتي، وأصبحت أنا وزوجتي نادراً ما نتحدث، وتوقفت ابنتاي عن مطالبتي بقضاء وقت أطول معهن منذ فترة طويلة. مما جعلني أفكر فيما كان كل ذلك، وعند ذلك شعرت بالوحدة المريرة. أما الشيء المحزن فهو أن ذلك لم يكن خطأ أحد سواي.

وأخبرنا "جاك" وهو يعمل كمستشار في وكالة خاصة، بقصة مختلفة تماماً:

> بعد ستة وثلاثين عاماً قضيتها في الشركة التي أعمل بها، وذات يوم عندما دخلت إلى الشركة تم إخباري بأن أمامي شهراً واحداً لإتمام مشاريعي، وإلا سيتم تسليمها إلى قسم آخر. بعد ذلك فقدت وظيفتي. وكان ذلك منذ ستة أشهر مضت، وبعد مرور عدة أسابيع من الشعور بالأسف لما آل إليه

حالي، أخذت أتدبر الأمر وأنظر فيه ملياً بمساعدة زوجتي. فقد قررنا أن ننظر إلى هذا الموقف على أنه فرصة للقيام بالأشياء التي لم نقم بها من قبل. فقمنا ببيع منزلنا الفخم واشترينا شقة صغيرة بدلاً منه في "فلوريدا"، وهو مكان طالما وددنا أن نعيش فيه. وقد كانت زوجتي تعمل وكيلة سفريات، كما كنت ماهراً في مجال التسويق؛ لذا فقد بدأنا في إنشاء وكالة صغيرة. ومع أن دخلي الآن أصبح يبلغ ثلث ما كان عليه، إلا أنني وزوجتي أصبحنا نعشق حياتنا الجديدة. لا أستطيع أن أصدق نفسي وأنا أقول ذلك، ولكن فقداني لوظيفتي لم يكن أسوأ شيء حدث لي.

لقد كان هناك خلل كبير – على مدى البضعة أعوام الأخيرة – في التوازن ما بين المنزل والعمل. وقد اختار بعض المسئولين الكبار طواعية أن يتخلوا عن وظائفهم، أو أن يبحثوا عن وظيفة أخرى ليس بها مسئوليات كبيرة؛ وذلك لأنهم أصبحوا غير مستعدين للتضحية بحريتهم الشخصية، أو علاقاتهم الاجتماعية، أو أوقات فراغهم، أو حتى صحتهم الجسدية أو النفسية. إن إنشاء العلاقات الاجتماعية القوية والحفاظ عليها يتطلب جهداً شاقاً، ولكن غالباً ما تدوم هذه العلاقات طويلاً، في حين إن وظيفتك هذه شيء ثابت.

إن علاقاتك الاجتماعية ليست هي الجزء الوحيد من حياتك الشخصية الذي من شأنه أن يؤثر في قدرتك على المضي قدماً. يُنحّي معظم الناس (وغالبيتهم من الرجال) مشاكلهم الصحية جانباً؛ وذلك لكي يتمكنوا من البقاء في صدارة صفوف النجاح. حدثنا "كارل" والذي يعمل مديراً لشركة استثمارية كبيرة قائلاً:

عندما بلغت من العمر اثنين وأربعين عاماً أصبت بنوبة قلبية، لذا فقد تغيبت عن العمل مدة ثلاثة أسابيع. وعندما عدت إلى العمل، كان الجميع يعاملونني بطريقة مختلفة، وكأنني ضعيف أو هش للغاية، لدرجة أنني ما عدت أستطيع التعامل مع مهنتنا التي تتميز بالإيقاع السريع والطبيعة التنافسية. لقد بذلت جهداً أكبر لكي أثبت لهم أن بمقدوري أن أنهض بأعباء كل شيء أو أي شيء يوكلونه إليّ. وقد نصحني الطبيب الخاص بي بأن أداوم على المتابعة معه. لكني خشيت – إن فعلت ذلك – أن يخبرني بأنه لزام عليّ أن أعود إلى المستشفى لإجراء بعض الفحوصات اللازمة. إنني لا أستطيع المخاطرة بأن يتناهى إلى مسامع المسئولين في شركتي أن صحتي مازالت في خطر، وخصوصاً وهم يستعدون الآن لتسريح بعض الموظفين، وبمجرد أن أطمئن إلى أن وظيفتي أصبحت في أمان، سوف أبدأ في الاهتمام بصحتي، والقيام بما هو ضروري للبقاء معافى البدن.

وقد ضحت "روكسان" والتي تعمل مدربة مبيعات بنوع آخر من الأمان؛ لكي تحمي وظيفتها:

لقد كنت على علم بأن حياتي الزوجية في خطر، فإن الساعات الكثيرة التي قضيتها خارج المنزل وسفرياتي المتعددة قد زادت الأمور سوءاً. وطلب مني زوجي أن نحصل على استشارة نفسية، ولم أكن أمانع في هذا، ولكن المشكلة أنني لم أكن أستطيع تحمل تكلفة ذلك بنفسي، ولكي أتمكن من العلاج على حساب التأمين الخاص بي يجب أن يتم ذلك من خلال الشركة التي أعمل بها. وبالطبع لم أرد أن يعرف من بالشركة أنني لا أستطيع أن أتولى مشاكلي الشخصية، أو أن يعتقدوا بأنني لا أستطيع أن أتولى مشاكلي في العمل أيضاً؛ لذا فقد حاولت إصلاح هذه العلاقة فيما بيننا، إلى أن أتمكن من الاطمئنان إلى ضمان وظيفتي. لقد انفصلت أنا وزوجي الآن، وأتمنى ألا يكون الوقت قد فات للحصول على الاستشارة النفسية التي نحتاج إليها. مازلت أحتفظ بوظيفتي، ولكني لا أعرف إذا كان ذلك يستحق التضحية أم لا.

لقد كنا في غاية الدهشة عندما علمنا كيف أن العديد من الموظفين وضعوا مشاكلهم الشخصية، بما فيها المشاكل الصحية الخطيرة جانباً؛ وذلك لأنهم كانوا يخشون من الإفصاح عنها صراحة، حتى لا يؤثر ذلك في فرص احتفاظهم بوظائفهم. إذا كنت بصدد تولي مسئولية مستقبلك المهني والتركيز على الاحتفاظ بوظيفتك، فيتوجب عليك أن تهتم بأي مشكلة من شأنها أن تؤثر بشكل سلبي في حياتك الشخصية. ويتوجب عليك أن تبذل كل ما بوسعك؛ لكي تحافظ على ذهنك وجسدك وروحك في حالة صحية سليمة، وأن تعمل جاهداً للإبقاء على علاقاتك الاجتماعية الشخصية قوية وآمنة وداعمة. لماذا يُعد كل هذا في غاية الأهمية؟ إذا فقدت وظيفتك، فسوف تحتاج إلى صحتك، إلى جانب دعم وتشجيع أفراد أسرتك وأصدقائك؛ لكي يمدك كل هذا بالقوة والقدرة على تحري الاختيارات الجديدة والمتاحة لديك.

ويجب أن يضع الموظفون في اعتبارهم أنه من المحتمل في المستقبل أن يأخذوا على عاتقهم مسئولية التوفير والدفع مقابل المحافظة على صحتهم، وتأمين حياتهم، والإعانات، والتي كان يتم توفيرها في السابق من قبل أصحاب العمل. كما يتوجب عليهم أن يدركوا أن العديد من الشركات التي كانت توفر لموظفيها برامج المساعدة، والاستشارات الطبية، والإعانات المادية؛ تفكر الآن في إيقاف أو إنهاء هذه "الامتيازات". وتذكر أن إيقاف هذه الامتيازات ما هو إلا ذريعة تتخذها الشركة لتوفير الأموال. لهذا يتوجب عليهم أن يكونوا واعين ومدركين للطرق البديلة التي يمكنهم بها توفير المساعدة والتأمين الذي هم في حاجة إليه. إن المحافظة على

اختياراتك حرة وغير مقيدة تعني بدقة التخطيط من أجل مستقبلك المادي، والأمان بالنسبة إلى نفسك وإلى عائلتك في حالة ما إذا أصبح ذلك من مسئولياتك الخاصة.

٢ـ ألقِ الضوء على قيمتك البالغة

من المحتمل أن تكون قد قررت أن تستقيل من عملك، ومن ثم تبدأ في ممارسة نشاط جديد أو من الممكن أن تقرر شركتك ذلك بالنيابة عنك، والآن أنت المسئول عن نفسك. إذا أردت أن تظل موظفاً، فحري بك في هذه الحالة أن تكون قادراً على أن توضح لمستخدمك الجديد أو لشركتك الجديدة أنك شخص حيوي وضروري لتحقيق هدفهم الأول والأساسي ألا وهو تحقيق الأرباح.

من المحتمل أن يكون قد مر على آخر مقابلة عمل لك عدة سنوات، ولربما في أثناء عُجالتك بحثاً عن وظيفة قد تكون تغاضيت عن بعض النقاط المهمة. ونحن ننصحك بألا تقوم بإجراء أي مقابلة عمل قبل أن تقضي بعض الوقت أولاً في إجراء دراسة دقيقة ومكثفة حول كل صاحب عمل تسعى للعمل في شركته. اذهب إلى المكتبة، واستخدم الإنترنت، وقم بتجميع بعض المعلومات، وتحدث إلى الأشخاص الذين يعملون في الشركة التي تفكر في الالتحاق بها. من هم عملاؤهم؟ وكيف بمقدورك أن تسدي العون في الاحتفاظ بهم أو جلب عملاء جدد؟ كيف يمكنك أن تساعد الشركة في زيادة الإنتاجية؟ هذه هي الأسئلة التي يتوجب عليك الاستعداد للإجابة عنها.

ومن المهم أيضاً أن تتعرف على الاتجاه الذي تسلكه الشركة فيما يتعلق بالمستقبل. ما هي درجة السمعة التي تشتهر بها هذه الشركة؟ هل هي موضع احترام وتقدير في مجال مهنتها؟ ما هو المجال الذي أحرزت فيه نجاحاً مبهراً؟ ما هي النزعات التي من الممكن أن تحدث في المستقبل، ومن شأنها أن تؤثر سلباً في قدرة الشركة على الاحتفاظ بك كموظف لا يقدر بثمن؟ وتذكر أنه من المحتمل أن تكون الشركة التي تهتم بالالتحاق بها قد قامت في الماضي القريب بتقليل عدد العمال لتوفير النفقات، وبناءً على ذلك، فمن المؤكد أنها ستكون انتقائية للغاية عند تعيينها لموظفين جدد؛ وذلك لأن لديها أهدافاً محددة تحتاج إلى تحقيقها، وبالتالي فهي تبحث عن أشخاص بمقدورهم أن يساعدوها على إنجاز هذه الأهداف، كيف يمكنك أن تثبت قيمتك في هذه الشركة؟

يجب أن تنتهج أسلوباً معيناً من شأنه أن يُميزك عن بقية المتقدمين الذين ستقوم الشركة بإجراء مقابلة معهم. تختلف عملية إجراء مقابلات العمل بصورة كبيرة اليوم عن ذي قبل. فقد أُصدرت اليوم بعض القوانين التي تحظر على أصحاب العمل

توجيه بعض الأسئلة الشخصية التي كان يتم توجيهها قبل ذلك. وبناءً على ذلك، يعود الأمر إليك في إعطاء المعلومات - بقدر المستطاع - التي من شأنها أن تشجعهم على تعيينك. وأفضل شيء يمكنك القيام به هو استخدام قدرات الأداء العالي الثمانية - والتي سبق أن قمنا بشرحها- كدليل لك. لأن هذه هي القدرات التي يبحث عنها أصحاب العمل، فدعهم يتأكدون من أن ما لديك هو بالضبط ما يحتاجون إليه.

ولكي تتمكن من تأدية ذلك، يتوجب عليك أن تتحدث عن المهارات، والملكات، والقدرات التي تتمتع بها ومن شأنها أن تجعلك موظفاً لا يقدر بثمن. وتحدث عن سلوكك الإيجابي، وعن الكيفية التي يمكن بها لنشاطك وحماسك أن يحث زملاءك بالعمل، وأن يرجع العملاء الذين فقدتهم الشركة، وتحدث أيضاً عن قدرتك على التواصل بطريقة حازمة، وعلى العمل بطريقة يملؤها التعاون مع أفراد فريق عملك. وتناقش بشأن مرونتك واستعدادك لتقبل التغيير، بل والمبادرة بذلك عندما تكون هناك فكرة جديدة تبدو ملائمة. ودعهم يتأكدون من أنك قائد ومعلم وناصح جيد، ومع ذلك فبمقدورك أيضاً أن تتبع الآخرين وأن تتعلم منهم. وتأكد من أنهم يدركون أنك لا تخشى العمل الشاق، كما أنه بإمكانك بلا ريب أن تساعدهم على زيادة الإنتاجية، وتذكر أنك دائماً في عملية تعلم مستمر لكل ما يتعلق بنفسك، وعملك، وشركتك، ومستقبل مهنتك.

في حين إن الأمانة شيء ضروري وحتمي عند كتابتك لسيرتك الذاتية، فلا تنسَ أهمية الإبداع أيضاً. وتماماً كما تود أن تكون شخصاً مميزاً ما بين المجموعة المتقدمة أثناء إجرائك لمقابلة العمل، فمن المهم أيضاً أن تميزك سيرتك الذاتية عن الباقين وأن تشجع رئيسك المحتمل على إلقاء نظرة أخرى على قدراتك. هل هناك شيء فريد بشأن ملكاتك ومهاراتك من المحتمل ألا يكون لدى الأشخاص المتقدمين للالتحاق بالوظيفة؟ حدثتنا "باولينا" عن قصة نجاح مبهرة:

> سبق أن قمت بإجراء مقابلة عمل في شركة وددت بشدة أن أعمل بها، ولكنهم كانوا غير ذوي شخصية واضحة أو مميزة. وبعد مرور أسبوع، تلقيت مكالمة هاتفية من الرئيس التنفيذي للشركة. فقد تذكر من خلال سيرتي الذاتية أنني أتحدث الفرنسية بطلاقة. وقد كان يتوقع وصول اثنين من المستثمرين - المحتمل التعامل معهما - قادمين من "باريس" للقيام بجولة تفقدية خلال مصنعه، والمشكلة أنهما لا يتحدثان الإنجليزية إطلاقاً، وسألني إن كنت على استعداد لقضاء بضع ساعات في اليوم التالي (يوم الأحد) للعمل كمترجمة فورية، وبالطبع قمت على الفور باقتناص تلك الفرصة. وقد حققت في ذلك اليوم نجاحاً عظيماً. بالإضافة إلى أن الشركة حصلت على العقد،

وبعد مرور ثلاثة أشهر حصلت أنا على الوظيفة. كما أخبرني المدير التنفيذي بأنني أتمتع ببعض القدرات المهمة التي يمكنه أن يستخدمها في توسيع نشاط شركته، ولا أستطيع أن أصدق أنني كنت على وشك ألا أدرج مهاراتي في إجادة اللغة الفرنسية خلال سيرتي الذاتية كـ "موهبة تميز".

سوف يكون إبداعك شيئاً مهماً للغاية أثناء بحثك عن وظيفة، وذلك كما علمت "كيري":

عندما قررت الشركة التي أعمل بها استبدالي بشخص يصغرني بأعوام كثيرة، لم يمض وقت طويل قبل أن تدرك الشركة أن هذا الشخص لديه الكثير من المعرفة النظرية، ولكن ليس لديه سوى نصف الخبرة التي لديَّ. وقد كنت أعلم تمام العلم بأنهم لن يتمكنوا من إعادتي إلى العمل كموظفة متفرغة؛ لذا فقد عقدت معهم صفقة لا يمكنهم رفضها. وأنا الآن أعمل لديهم، يوماً واحداً في الأسبوع، كخبيرة استشارية خارجية. ونحن لسنا ملتزمين بعقد وظيفي دائم، كما أنهم مازالوا يحصلون على نفس الاستفادة من خبراتي. وماذا عن الأربعة أيام الأخرى في الأسبوع؟ ليست هناك مشكلة! فعندما لمست مدى نجاح ذلك، قمت بالتعاقد مع بعض الشركات الأخرى التابعة لنفس مجال مهنتي، كما أنني حصلت على نفس الترتيبات مع كل واحدة منهم. وقد تناسب ذلك مع كل منا بشدة، كما أنني مازلت موظفة طوال الوقت.

سوف تزيد اختياراتك وفرصك بصورة كبيرة إذا كان بمقدورك أن تُظهر أمام مستخدميك المحتملين أن قدراتك سوف تضيف قيمة كبيرة إلى شركاتهم.

٣. يجب أن يكون لك تأثير إيجابي على موقفك

لكي تكون قادراً على تفحص اختياراتك الجديدة ومستعداً لذلك، يجب أن تعقد العزم على أن يكون لك تأثير إيجابي على مواقفك ونفسك. إذا كنت قلقاً بشأن فقدانك لوظيفتك الحالية، أو تمر بفترة انتقالية بين الوظائف، أو عاطلاً، فمن المحتمل أنك تعاني من الشعور بوابل من المشاعر المختلطة كالغضب، أو القلق، أو الحزن، أو المرارة، أو الخوف، أو البلادة. وسوف يلعب اتخاذك للمسلك الإيجابي، وتصميمك على التحرك قدماً، واكتشافك للفرص الجديدة، دوراً رئيسياً في إمكانية تعديل موقفك غير المرغوب فيه، أو لا.

وفي الواقع، فهذا حديث يسهل قوله ويصعب تنفيذه. إن مجرد فكرة فقدان الشخص لوظيفته، بغض النظر عما إذا كان ذلك حقيقياً أم لا، من شأنها أن تقضي على تفاؤل أكثر الناس إيجابية. إذا مررت خلال عملية تقليص للعمال في الشركة أو

عملية إدماج لبعض الشركات، فمن المؤكد أنك ستعاني من الشعور بالغدر، والخسارة، والعجز، وستسيطر عليك فكرة أن "الحياة لن تعود لسابق عهدها أبداً". أو من المحتمل أن تشعر بالإحباط، أو الغضب، أو السأم من فكرة القلق بشأن ما سيحدث مستقبلاً. إنك غاضب لأنك عملت من أجل شركة غير عادلة مثل هذه الشركة. ولكن لا يبدو أن هناك شيئاً عادلاً في سوق أعمال اليوم. وقد أخبرنا "باري" وهو يعمل كنائب رئيس إقليمي في شركة تأمين ضخمة بقصة:

> لقد كنت أعمل في هذه الشركة مدة سبعة عشر عاماً. ولم أتلقَ شيئاً على مدى كل هذه السنوات سوى التقييم الممتاز. وقد تمت ترقيتي عدة مرات، مما يعني أنه يتوجب عليّ السفر وترك منزل أسرتي إلى منزل آخر قرب موقع عملي الجديد. والآن أعيش في مكان جميل أفخر بالعيش فيه، وأشغل منصباً راقياً، عملت جاهداً طوال عدة سنوات لأصل إليه. وبعد فترة تم شراء القسم الذي أعمل به من قبل شركة أخرى. ووجدت نفسي أدخل في منافسة على وظيفتي مع أحد الأشخاص، ممن يعملون بالشركة الأخرى، وهو شخص لا يستطيع أن يجاري خبرتي من بعيد أو قريب. ولم يخطر على بالي أنه لن يتم اختياري، ولكني لم أعقد الأمل على حقيقة أن الشركة المالكة كانت أكثر التزاماً بالاحتفاظ بموظفيها من إبدال المرشحين الأكثر كفاءة. اتفق الجميع على أنني كنت أفضل شخص بالنسبة إلى الوظيفة، ولكن الشركة المالكة تمسكت بقواعدها. وبالطبع لم يكن ذلك عادلاً.

إذا كنت تعتقد بأن الموقف غير عادل، فلا يوجد أحد يمكنه أن يحرمك من حقك في أن تشعر بالغضب وبالمرارة. ولكن السؤال الحقيقي هو: "والآن، ما الذي تنتوي عمله بشأن ذلك؟" فالمشاعر السلبية تصيب الإنسان بالوهن وتدمره. ومن المحتمل أن تعاني بعضاً من ذلك كنتيجة طبيعية لتقبلك لوضعك الحالي. ولكن المشكلة أنه ليس لديك الوقت ولا الرفاهية لكي تسمح لهذه المشاعر بأن تؤثر تأثيراً دائماً في شخصيتك، إذا كنت مهتماً بالفعل بالبقاء في وظيفتك.

ويتوجب عليك أن تتولى مسئولية موقفك، وأن تدرب نفسك على العمل خلال هذه المشاعر السلبية، وأن تحولها إلى مشاعر أكثر إيجابية، وإنتاجية، ولأن إنهاء وتقليل السلوك السلبي يتطلب عملاً شاقاً، فيتوجب عليك أن تشعر بشعور مختلف، وأن تطرح هذه المشاعر السلبية - التي من الممكن أن تكون لديك - جانباً. ألق بها، وتحرك قدماً، فبإمكان مشاعرك أن توجه أفعالك، وسوف تقوم بذلك. وقد أخبرنا العديد من الموظفين، بعد فقدانهم لوظائفهم قائلين: "إنني لن أعود إلى سابق عهدي مرة أخرى أبداً" أو "إنني لن أتخطى هذه الأزمة أبداً". إذا كان ذلك هو ما تشعر به،

أو هذا ما تفتأ تذكر به نفسك، فأنت مُصيب على الأرجح في هذه الحالة. وستصبح هذه المقبة هي السبب في تعطيلك على الدوام. (السبب في حلول الخراب).
تحدث "واين" وهو شخص فقد وظيفته كنائب رئيس تنفيذي قائلاً:

إنني أشعر بعدم الرغبة في القيام بأي شيء، ولم أقم بفعل أي شيء منذ شهرين. فقد كنت أحب عملي بشدة، كما أنني كنت أجيد القيام به. لا أستطيع أن أصدق حدوث ذلك. إنني لن أستطيع الحصول على وظيفة مثلها أبداً ما حييت. فلماذا أزعج نفسي بمحاولة البحث عن وظيفة أخرى؟

وعبرت "كارلا" عن مشاعرها السيئة قائلة:

أسرتي تقول دائماً إنني حزينة. بالطبع أنا حزينة ولي الحق في أن أكون كذلك. فقد كان لديّ وظيفة ودخل وفوائد ممتازة، والآن ذهب كل ذلك أدراج الرياح. وأنا أخشى أن أبدأ من جديد مع شركة جديدة. فأنا لا أعتقد أن بوسعي المرور بهذا مرة ثانية.

ليس هناك شك في أن هذه المشاعر السلبية التي يشعر بها "واين" و"كارلا" سوف يكون لها تأثير خطير في قدرتهما على أن يكونا موظفين جيدين في المستقبل. وعلى غرارهما، يفقد العديد من الموظفين قدرتهم على التحكم في مستقبلهم، ويكتفون فقط بالقيام بدور الضحية. من الممكن أن تكون قد أجبرت على التخلي عن وظيفتك، أو عن لقبك، ولكن لا يمكن لأحد أن يجبرك على التخلي عن التحكم في حياتك ومستقبلك. فالوظيفة شيء يمكن تبديله، أما تصميمك، وسلوكك، وشخصيتك، وآمالك فلا. وليس بمقدور أي شخص أن يحجب عنك هذه الأشياء إلا إذا سمحت له بالقيام بذلك.

إذا كان هدفك هو أن تحتفظ بوظيفتك، عندئذٍ يتوجب عليك أن تؤمن بأنه في إمكانك أن تجتاز المواقف الصعبة، وأن تتحرك قدماً على طريق النجاح وصولاً إلى فرص أفضل في الحياة. كن شخصاً مصمماً، وعازماً، وفكر في أفكار إيجابية، اختر مسلكاً له تأثير إيجابي على مستقبلك المهني. يجب أن تتولى المسئولية.
وعلى عكس "واين" و"كارلا" فقد اختار "راي" أن يرى وضعه بطريقة إيجابية:

تسلمت منذ أسبوع إشعاراً بتركي لوظيفتي التي كنت أشغلها على مدى الثمانية أعوام الماضية. وقد ظننت أن ذلك مجرد مزحة. وقد كان لي كل الحق في أن أشعر بالغضب، والمرارة، والحزن، وقضيت يوم الثلاثاء كله في الشعور بتلك المشاعر. وفي يوم الأربعاء رميت الماضي وراء ظهري، وقمت بفتح صفحة الوظائف الخالية في الجرائد، ثم اتصلت بوكالة توظيف. فأنا ورائي

التزامات يجب أن أوفي بها، وأسرتي تعتمد عليّ اعتماداً كلياً. وليس لديّ الوقت أو الرفاهية لأسمح لنفسي بأن أكون غاضباً. وأنا بحاجة إلى أن أوجه جامّ غضبي نحو الحصول على وظيفة، والاحتفاظ بها.

سوف يحدد موقفك إزاء نفسك، ووظيفتك، ووضعك، الفرص المتاحة أمامك في المستقبل. هل في مقدورك أن تعتمد على سلوكك الإيجابي في تخطي الأوقات العصيبة؟ وإذا لم تتمكن من هذا، فماذا يمكنك عمله إزاء ذلك؟

٤. اعتناق التغيير

إن البحث عن وظيفة جديدة من المكن أن يتسبب في ضغط نفسي شديد؛ لأن ذلك يتطلب منا إجراء العديد من التعديلات في وقت واحد، والتي تحتضن بين ضفتيها كل جديد من مكتب، وزملاء، وزملاء عمل، وقواعد، وتوقعات، وأشخاص تؤثر فيهم. ونحن على ثقة بأنه يمكنك أن تضيف المزيد إلى هذه القائمة، بل إننا في بعض الأحيان نضطر إلى الانتقال إلى مكان جديد. وبعبارة أخرى، فإن تقبلنا لوظيفة جديدة يعني أنه يتوجب علينا أن نقوم بإحداث العديد من التغييرات. ونحن عادة ما نقاوم التغير.

يُعرض على العديد من الأشخاص وظائف مماثلة للوظائف التي لديهم، ولكنهم لا يودون الانتقال إلى مدينة أو ولاية مختلفة، في حين يرفض آخرون وظائف أخرى؛ لأن هذا المنصب الجديد من المكن أن يتطلب الحصول على مستوى تعليمي وتدريبي أعلى. إذا كنت تتمتع بالرفاهية الكافية لاختيار الوظيفة المناسبة من بين العديد من الوظائف، فهذه ليست مشكلة، ولكن لا ترفض أن تفكر فيما يمكنه أن يصبح فرصة عظيمة، لمجرد أنك تخاف من التغيير.

من المكن أن يؤدي صقلك لمهاراتك برفع مستوى تعليمك إلى شيء مربح للغاية. وتأمل معنا قصة "تريسا":

> لقد كنت أعمل لدى نفس الشركة على مدى عشرين عاماً، وعندما تم فصلي، قضيت بعض الوقت في محاولة تقرير ما أود القيام به لبقية حياتي. وقد كنت بعيدة عن الدراسة منذ فترة طويلة، لذا فقد صدئ فهمي لبعدي عن الدراسة. ولهذا السبب عدت إلى دراستي الجامعية والتحقت بدورة تدريبية مكثفة للغاية، لكي أصبح في النهاية محامية (وهذه الدورة التدريبية مكونة من ثلاثة فصول دراسية مضغوطة في فصل دراسي واحد). وبعد ذلك التحقت بمدرسة للتخرج، وأنا الآن أدرس في مجال ما، حيث يمكنني أن أجمع ما

بين تدريبي كي أصبح محامية وتعليمي، وبين شهادة الماجستير في مجال جديد. ولقد ظننت في البداية أن مستقبلي المهني قد انتهى، ولكني الآن متحمسة بشأن بدايتي الجديدة.

لقد كانت "جيني" على استعداد لقبول وظيفة في شركة أصغر وبمرتب وسلطة أقل، ولكنها تؤمن بأن هذه الصفقة تستحق ذلك:

عندما أدمجت شركة المحاسبة العامة المرخصة التي أعمل بها مع شركة أكبر، بدأت على الفور شائعات تقليص العمالة الزائدة في الشركة تتناقل ما بين الموظفين. وقد كنت أبحث عن فرصة جديدة للقيام بشيء مختلف قليلاً عن العمل في شركة كبيرة مثل تلك. وعلى مدى عدة سنوات كنت أحتفظ بمجموعة كتب لصديق لي.

وقد نما مشروع هذا الصديق، كما أنه كان مستعداً لإحضار شخص ما ليعمل في وظيفة ثابتة لديه. فأخبرته بأنني الشخص المناسب لمثل هذه الوظيفة، وذلك لأنني على دراية تامة بمجال مهنته تماماً كما يفعل هو. لقد أحببت العمل في هذه الشركة الصغيرة، وأنا متحمسة للغاية لرؤية مدى النماء الذي ستصل إليه الشركة. إنني أتقاضى اليوم مرتباً ضئيلاً، ولكن لدي الوقت الكافي لممارسة الهوايات والاهتمامات التي لم يكن لدي الوقت لتأديتها. لقد كنت مسئولة، في وظيفتي السابقة، عن اثني عشر شخصاً في القسم الذي أعمل به. والآن أنا أتمتع بحريتي لكوني غير مسئولة عن أي شخص سواي.

كما وضح "براد" قائلاً: في بعض الأحيان تضع الوظائف الجديدة على كاهلنا مسئوليات جديدة، وتجعلنا نفطن إلى المهارات التي لدينا، والتي لم نطلّع عليها قبل ذلك:

بعدما تم تسريحي من شركة "فورتشن ٥٠٠"، وذلك بسبب تقليص عدد العمال بهدف خفض التكلفة، وجدت وظيفة جيدة في شركة صغيرة. ولكوني مهندساً؛ فقد كنت متحمساً للخروج إلى ميدان العمل بدلاً من مجرد الجلوس خلف مكتب ما. وبعد إمضائي أول عقد مهم لي، عدت مرة أخرى إلى المكتب، لأناقش بعض التفاصيل مع رئيسي في العمل؛ وذلك حتى أتمكن من العودة مرة أخرى إلى هناك للحصول على مشروع آخر. وقد كانت دهشتي كبيرة عندما ناولني رئيسي في العمل حاسوباً صغيراً محمولاً مصمماً بأناقة قائلاً: "تعرف إلى فريق عملك".

وقد تطلب ذلك مني وقتاً للاعتياد على القيام بكل شيء بنفسي. والآن أصبحت أنا المفاوِض والمفاوَض له! ولكن بمجرد أن تغلبت على شعوري الأولي القائل: "إنني

لست بهذه الأهمية للقيام بكل هذه التفاصيل بنفسي "اكتشفت أنني أتمتع حقيقة بالقدرة على تولي مسؤولية كل مشروع منذ بدايته حتى نهايته. ومع أن ذلك كان تحولاً كبيراً، فإنني أدركت أنه يتوجب علي أن أغير من مفهومي لذاتي، أردت أن أجعل هذه الوظيفة الجديدة ملائمة لي.

لكي تحتفظ بوظيفتك، يجب ألا تقاوم التغيير. كما يتعين عليك أن تستعد لتحري كل اختياراتك، حتى ولو كان ذلك يعني الحصول على مستوى تعليمي أو تدريبي أعلى، أو اكتساب مهارات جديدة، أو تحمل مسؤوليات جديدة، أو الانتقال إلى موقع جديد. ولا يمكنك أن تتوقع أن مستخدميك من شأنهم أن يتأقلموا مع احتياجاتك الفردية، فالواجب عليك أن تتأقلم مع احتياجاتهم هم.

٥. يجب أن تعمل بجد وبذكاء أكثر

إذا كنت بين وظيفتين، أو في بداية عملك الجديد، فحري بك أن تستعد للعمل بجد أكثر من أي وقت مضى، وفي الواقع، لكي تعمل بجد يجب أن:

* تكون إيجابياً ومنتجاً بقدر المستطاع.
* تركز على إقامة علاقات اجتماعية شخصية، وأن تقوم بعمل ما يتوجب عمله؛ لكي تشعر بالأمان وبالدعم.
* تبقي على التعلم والدراسة.
* تعمل بفاعلية مع أفراد فريق عملك.
* تثبت لرؤسائك أنك ووظيفتك شيئان مهمان بالنسبة إلى شركتهم.
* تقوم بكتابة سير ذاتية وخطابات خاصة بك.
* تتواصل وتتقابل مع أناس جدد، وتوسع شبكة علاقاتك الاجتماعية.
* تدرك عندما تقوم بإجراء مقابلة عمل، أن هناك شخصاً ما (رئيسك مثلاً) يقوم بالحكم عليك وبتقييم مظهرك وخبراتك، ومهاراتك، وطاقاتك الكامنة.
* تقوم بالتغيير، وتنسى أيام الدعة والراحة، وتتحرى كل اختياراتك.
* تتولى مسؤولية مستقبلك المهني والشخصي.

وتذكر دائماً أن هناك فقط سببين لعدم استغلال الناس لطاقاتهم الكامنة كافة، سواء على مستوى حياتهم الشخصية أم العملية. فهم إما عاجزون عن القيام

بذلك، إما مستعدين للقيام به. إذا كنت غير قادر على القيام بما يتوجب عمله، فعليك الآن باتخاذ الخطوات اللازمة لتوليك مسئولية مستقبلك المهني والخاص. وإذا كنت بحاجة إلى تقديم المساعدة، فهذا شيء مقبول للغاية.

هناك بعض الشركات التي من شأنها أن تساعدك على كتابة سيرة ذاتية متميزة تجذب الأنظار، كما أن هناك بعض المستشارين الذين بمقدورهم أن يعلموك كيفية إجراء مقابلة عمل بطريقة حازمة وفعالة. ويمكنك أن تذهب إلى مدرسة ما لاكتساب بعض المهارات. ويمكن لهؤلاء المستشارين أيضاً أن يمدوا يد العون لك في حل مشاكلك الشخصية. يعود الأمر كله إليك في التغلب على العقبات التي تعوقك عن المواصلة دأباً إلى المرحلة التالية في طريق مستقبلك المهني.

ومع ذلك، فمن الممكن أن يكون لديك القدرة التامة لإنجاز كل هذه الأشياء، ولكن ليس لديك استعداد للقيام بذلك. عادة ما يكون معظم الأشخاص الذين اختاروا عدم تولي المسئولية وعدم القيام بما هو ضروري بالنسبة إليهم ليعيشوا حياتهم بأسرها هم الأشخاص غير القادرين على التخلي عن مشاعرهم السلبية. ومن شأن هذه المشاعر أن تحل محل الطاقة الإيجابية التي تحتاج إليها من أجل التحرك قدماً. هل تعوقك مشاعرك التي تتعلق بوضعك عن تحري الاختيارات الجديدة والمتاحة أمامك؟ إذا كان الأمر كذلك، فتعلم أن تنظر إلى نفسك بطريقة مختلفة – كما لو كنت شخصاً يمتلك خيارات وليس شخصاً يشعر بأنه ضحية – ومن الممكن أن يكون ذلك من أثقل المهام التي يمكنك النهوض بها. ولكن إذا عزمت على أن تحتفظ بوظيفتك، فحري بك أن تتعامل مع هذه القضايا. وقد قال كل مدير تنفيذي، أو مدير عام، أو مدير للموارد البشرية، أو صاحب عمل قمنا باستضافته، إنهم يفضلون الاحتفاظ بأشخاص تملؤهم الحماسة والتفاؤل بشأن أنفسهم ومستقبلهم.

٦. تواصل بطريقة صريحة ومباشرة

إذا توافر لديك الوقت لكي تكون قادراً على التواصل بطريقة فعالة، فهذا هو المراد. لكي تحتفظ بوظيفتك، يتوجب عليك أن تقيم شبكة عمل متصلة، وأن تتقابل وتتحدث مع أناس جدد، وأن تتبادل المعلومات، وأن تقوم بإجراء مقابلات في أي مكان تذهب إليه، سوف تتقابل وتعطي انطباعاً أولياً للأشخاص الذين من شأنهم أن يعبدوا الطريق أمامك وصولاً إلى الفرص الجديدة، ومن المحتمل أن يعرف أولئك الذين تعرفهم شخصاً ما.... والذي بدوره يعرف شخصاً آخر، وهكذا دواليك... والآن لديك مبادرة جديدة. وعادة ما تتضمن المحادثة الأولى هذا السؤال، وغالباً ما يتم طرحه بدافع الفضول أو الكياسة: "حسناً، ماذا تفعل لتكسب قوت يومك؟"

وبالاعتماد على وضعك الحالي، فإن إجابتك من المحتمل أن تتباين. ومن المحتمل أن تكون موظفاً، ولكنك تشعر بأن وظيفتك مهددة. أو من الممكن أن يكون لديك وظيفة لا تحس متعة في أدائها، وأنك تود أن تتحرى عن اختيارات أخرى. ومن المحتمل أيضاً أن تكون عاطلاً!!!

أياً كان وضعك، فمن المهم أن يكون لديك إجابة جاهزة من شأنها أن تصف بدقة وباختصار وظيفتك الحالية، أو نوع الوظيفة التي تود الحصول عليها.

من الممكن أن يكون ذلك صعباً للغاية على بعض الأشخاص، الذين يجدون أنفسهم خارج العمل لأول مرة. وفي الماضي، كان الأشخاص العاطلون يرون على أنهم كسالى، أو غير أكفاء، أو "عاجزون عن الاحتفاظ بوظيفة ثابتة". ونتيجة لذلك، يشعر العديد من الأشخاص بالإثم أو يتحرجون من إخبار الآخرين بأنهم حالياً عاطلون عن العمل، ولكن عادة ما يتغير هذا النمط من الأشخاص العاطلين الذين أحياناً ما يكونون ضيقي الأفق، بصورة كبيرة وسريعة. في وقتنا الحاضر، يجد الآلاف من الأشخاص الأمناء والبارعين، والمثابرين، والأكفاء، أنفسهم بغير عمل بدون أن يرتكبوا أية أخطاء. من الأفضل أن نعتبر "البطالة" ظرفاً طارئاً، وليس بالضرورة مقياساً لقدرة شخص ما أو شخصية.

أول شيء يتوجب عليك القيام به، إذا كنت بدون عمل، أن تتقبل هذا الواقع، ثم تتمرن على العبارة التي تقول: "إنني حالياً بدون عمل" حتى تستطيع أن تقولها دون الشعور بالإحراج أو بالذنب، وبدون الحاجة إلى تقديم الاعتذار. عندما سئل "إدوارد" عن وظيفته، أجاب بطريقة تملؤها الثقة قائلاً: "نتيجة لعملية تقليص العمالة الزائدة، التي تمت في المستشفى الذي أعمل به، تم إلغاء وظيفتي كمدير للتسويق. وقد فضلت ألا أقبل العرض الذي عرض عليّ بأن أتولى إدارة قسم الشراء؛ وذلك حتى أتفرغ للبحث عن وظيفة أخرى في مجال التسويق، وهو المجال الذي أبرع فيه، والذي أستمتع به أثناء قيامي بأدائه". من خلال هاتين الجملتين، تمكن "إدوارد" بنجاح من توصيل معلومات مهمة حول مؤهلاته، وأهدافه، واتجاهه الإيجابي.

كيف تكون إجابتك عندما يسألك شخص ما عن عملك؟ أرجو ألا تكون كإجابة "سيندي"، فقد جاء ردها كالآتي:

"ماذا أعمل؟ لا شيء. فقد فقدت وظيفتي للتو. ولا أستطيع تصديق ذلك. لقد أعطيتهم ثلاثة عشر عاماً من عمري، وكان رد هذا الجميل فصلي من العمل. إنني لن أثق بأي شركة أخرى أبداً ما حييت. آه، ولكني لم أجب عن سؤالك: لقد كنت أعمل كمديرة في عيادة طبيب. إنني لم أكن أحب ذلك حقيقة، ولكنها كانت مجرد

وظيفة. إنني على علم بأنك تتعامل مع العديد من العيادات والمستشفيات؛ لذا إذا سمعت عن وظيفة ما، فأبلغني بذلك، اتفقنا".

لا، كلا ألبتة. فلماذا يخاطر أي أحد بتزكية "سيندي" في وظيفة ما؟ لقد أوصلت "سيندي"، من خلال جملها القصيرة والقليلة، شعورها بالغضب والسخط، وحقيقة أنها لا تحب عملها. عندما تبحث عن وظيفة، يصبح كل شخص تقابله بمثابة قائد محتمل، لذا يكون لزاماً عليك أن تتواصل بطريقة إيجابية ومحترفة.

لكي تتمكن من توصيل احتياجاتك بطريقة فعالة ومحكمة، يجب أن تفكر ملياً فيما أنت مؤهل له، وفي الكيفية التي يمكنك بها أن تطبق هذه المؤهلات على الوظيفة المجدية التي تتميز بالتحدي، وعندئذ ضع هذه المعلومات في جملتين مختصرتين مثلما فعل "إدوارد"، وتمرن عليهما إلى أن تتمكن من توصيل هذه المعلومات بطريقة إيجابية. وستدهش من عدد الناس الذين سيقولون – على سبيل المثال – : "آه، إن صهري يعمل في هذا المجال، دعني أعطك رقمه" أو "إنني أتعامل مع عميل ما، وربما يهتم بالتعامل معك، دعني أطلبه لك". اتصالات جديدة، تعني فرصاً جديدة.

يعتقد العديد من الأشخاص، ممن يبحثون عن عمل، أنهم إذا قاموا بإعداد سيرة ذاتية جيدة، وأرسلوها إلى العديد من الأشخاص، فإنهم سيحصلون بذلك في النهاية على اتصال من شخص ما ليعرض عليهم وظيفة، أو على الأقل مقابلة عمل، ولكن الحصول على وظيفة جيدة يتطلب شيئاً أكبر من ذلك، وحري بك أن تروج من أجل نفسك وقدراتك بفاعلية؛ وذلك لأن العديد من الأشخاص يتنافسون من أجل الوظيفة التي تبتغيها. فليس ببعيد أن يساعدك هذا الأمر على التفوق على غيرك في المرة القادمة في وقت لا تتوقع فيه ذلك؛ لذا يتوجب عليك أن تكون مستعداً لانتهاز أي فرصة لتوصيل احتياجاتك وأهدافك إلى كل شخص تقابله.

٧. ابحث عن فرص القيادة المتاحة لك

سوف تساعدك قدرتك على تولي مسئولية مستقبلك المهني واتخاذ القرارات الحاسمة في تحديد ما إذا كنت ستتحرك بنجاح خلال الأوقات العصيبة، أم أنك ستظل قابعاً في مكانك، وعادة ما يفشل العديد من المديرين التنفيذيين، ومديري العموم، والموظفين المتازين، الذين يشتهرون بقدراتهم القيادية، في استخدام هذه القدرات عندما يكونون بصدد وظيفة محتملة، أو خسارة حقيقية لواحدة أخرى.

- حقيق عليك أن تستمر في كونك جديراً بالثقة، وأن تتصرف بنزاهة. وتجنب انتقاد الشركة التي كنت تعمل بها من قبل، أو رئيسك، أو زملائك. ولا تفش

أسرار رئيسك السابق في العمل؛ وذلك حتى لا يفترض رئيسك المحتمل أنك سوف تقوم بفعل نفس الشيء معه. لا تكذب أو تبالغ بشأن قدراتك، أو مهاراتك، أو مرتبك، أو أوراق اعتمادك. ففي يوم من الأيام سوف يكتشف أحد ما الحقيقة، وعندئذٍ ستصبح فرصتك في استرداد ثقة الآخرين أقرب إلى العدم.

- كافح من أجل إنجاز وإظهار مستويات عالية من التفوق. كما يجب أن تكون سيرتك الذاتية ومؤهلاتك بارزة وواضحة.
- يجب أن ينعكس احترافك على ملابسك، ومظهرك، واتجاهك، ومهاراتك في الاتصال. وذلك حتى يدرك رؤساؤك المحتملون على الفور أن بوسعهم الاعتماد عليك في القيام بالوظائف العالية الجودة.
- يجب أن تتمتع بسمعة طيبة، وذلك حتى يشعر الآخرون بقيمتك وجدارتك. ومن المؤكد أن رؤساءك المحتملين سوف يتحققون من صحة الأوراق المقدمة، من خلال شركتك السابقة؛ وذلك حتى يتمكنوا من تقدير مؤهلاتك القيادية، واكتشاف مدى كفاءتك عندما تعمل كفرد في فريق عمل.
- حري بك ألا تتوقف عن كونك نموذجاً قيادياً. حتى ولو اضطررت إلى الاستمرار في العمل عدة أسابيع بعد معرفتك بأن وظيفتك قد انتهت، فالآخرون يراقبون مدى تعاملك مع الموقف، ومن المهم أن تظل محترفاً في أعين الآخرين إلى النهاية. وكما تحدث "تشارلز"، وهو يعمل مديراً لأحد أفرع شركة سمسرة للبورصة قائلاً:

> لقد تم إخباري بأن وظيفتي – وهي قائد رئيس إقليمي – قد تم إنهاؤها، وبأنه أمامي ستة أسابيع فقط لإغلاق المكتب. وقد كنت غاضباً. ولكنني كنت أعلم أنه يتوجب عليّ أن أكون محترفاً بقدر المستطاع أمام الموظفين الذين يعملون لديّ. فقد كانوا يعتمدون عليّ ساعتها أكثر من ذي قبل لمساعدتهم على اجتياز هذا الموقف العصيب؛ لذا فقد قمت بإحضار مستشارين في مجال العمل لمساعدتهم على عمل سير ذاتية، كما كنت أحثهم وأشجعهم دائماً عندما كانوا يشعرون بالإحباط. هذا وقد كنت أحاول التحلي بروح الدعابة دائماً، وحاولت أن أصنع من نفسي نموذجاً إيجابياً يقتدون به. وأنا أعلم في قرارة نفسي بأنني كنت مديراً ممتازاً إلى آخر لحظة في هذا المكتب.

• يتوجب عليك الاستمرار في خدمة الآخرين، حتى ولو كانت وظيفتك في خطر. إن العمل على مد يد العون إلى الآخرين أثناء الفترة الحرجة التي تمر بها شركتك من شأنه أن يخلق مناصرين من أجلك في المستقبل. واستطرد "تشارلز" حديثه قائلاً:

> حصلت واحدة من مدراء الأقسام – في الشركة التي كنت أعمل بها، وتدعى "إيفلين" – على وظيفة جديدة في إحدى الشركات الممتازة التي تقع هنا في البلدة التي أقطن بها. وقد أخبرتني "إيفلين" بأنها كانت منبهرة للغاية من الطريقة التي تعاملت بها مع كل شيء خلال فترة تقليص العمالة الزائدة التي تمت في الشركة، لدرجة أنها حدثت الشركة الجديدة التي تعمل بها عني. وأخبرتني بأن هناك مقابلة عمل تنتظرني في الأسبوع القادم وهي تبدو مبشرة للغاية.

• إن الخدمة التي تقدمها إلى مجتمعك من شأنها أيضاً أن تقيم شبكة عمل عظيمة. فالعديد من الناس حصلوا على وظائف جديدة من خلال المؤسسات التي قاموا بتنميتها من خلال أنشطتهم المجتمعية. وماذا عنك أنت؟ هل بمقدورك الاشتراك في برنامج تليفزيوني لجمع الإعانات من أجل أعمال البر والإحسان؟ وهل يمكنك الاشتراك في أنشطة غرفة التجارة، أو الانضمام إلى فريق الكشافة، أو المساهمة في الأعمال الخيرية التابعة لدور العبادة؟ وماذا عن عضويتك في مؤسسات التجارة لتركيز الضوء عليك؟ فمن شأن انغماسك في الخدمات المجتمعية أن يميزك عن بقية المتقدمين للعمل في أعين أصحاب العمل المحتملين.

• يجب أن تكون مستعداً لتوضيح قدرتك على التلقين، والنصح، والتدريب في هذا الوقت الذي ازداد فيه التركيز على أهمية العمل الجماعي، من قبل العديد من الشركات التي تبحث عن أشخاص يتمتعون بهذه المهارات.

• يجب أن تكون قادراً على إظهار مدى تفوقك في إنشاء علاقات اجتماعية ناجحة. يبنى العمل الجماعي الفعال على أساس العلاقات الاجتماعية

الناجحة، والقوية، والداعمة، وأصحاب العمل عادة ما يبحثون عن أشخاص بمقدورهم إنشاؤها والحفاظ عليها في نفس الوقت.

- يجب أن تكون رؤيتك للمستقبل واضحة، وهذا شيء ضروري خلال فترات الانتقال. ما هي رؤيتك بالنسبة إلى المستقبل؟ ومن الممكن أن تحصل على رؤية أوضح، عن طريق الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. كيف يمكنني أن أصف "الوظيفة الكاملة"؟

٢. ما هو الشيء الذي بمقدوري تقديمه للحصول على هذه الوظيفة المثالية؟

٣. ما الشيء الذي يجب عليّ القيام به بطريقة مختلفة عن التي أستخدمها الآن؟

٤. في أي مكانة أرى نفسي بعد مرور عام.... ثلاثة أعوام... خمسة أعوام....؟

٥. كيف سأبلغ ذلك؟

٦. ما هي القدرات التي سأحتاج إليها؟

٧. ماذا يتوجب عليّ فعله لجعل هذه الرؤية حقيقة واقعة؟

حري بك أن تكون قادراً على استخدام قدراتك القيادية في تحفيز نفسك لتحري الاختيارات والفرص الجديدة. وتذكر، إن أصحاب العمل المحتملين يبحثون عن أشخاص لديهم القدرة على تولي دور القيادة، بغض النظر عن مستوى وظيفتهم.

٨. داوم على التعلم الدائم مدى الحياة

يتضمن الجزء المهم من تعلمك الدائم مدى الحياة معرفتك الجيدة لنفسك بالقدر الكافي الذي يُمكنك من فهم وإدراك الكيفية التي تتفاعل بها مع ما يحدث في مستقبلك المهني. قام ثلاثة أشخاص مختلفين – وقد تم تسريحهم جميعاً من نفس الشركة – بإعطائنا بعض المعلومات القيمة بشأن الطريقة التي تعاملوا بها مع الموقف:

وطبقاً لما قاله "ديف":

لقد كنت غاضباً ومتألماً للغاية عندما طلبني رئيسي في العمل ليخبرني بأنني قد تم تسريحي من العمل. عندئذٍ أحسست كما لو أنني قد طُعنت في كرامتي، فصرخت فيه قائلاً: "بعد كل ما بذلته من أجل هذه الشركة لا يمكنك فصلي. إنني مُستقيل". بالطبع كان ذلك خطأ فادحاً، وذلك لأنهم لم يقدموا إليّ أي شيء بعد ذلك. لقد

شعرت بشعور عظيم بعدما أرحت كل شيء عن صدري، ولكن ذلك لم يكن تصرفاً صحيحاً. لقد ارتكبت خطأً فادحاً؛ ولذلك لم أحصل على فرصة ثانية.

قارن ما سبق مع ما تحدث به "جيف" قائلاً:

> لقد كنت غاضباً أيضاً عندما دعاني رئيسي في العمل ليخبرني بأنه لم يعد لي مكان في الشركة، ولكن بعدما نما إلى علمي الطريقة المندفعة التي تصرف بها "ديف"، وفقدانه لكل شيء، قررت اتباع منهج مختلف من شأنه أن يخدمني بصورة أفضل على المدى البعيد. فقد طلبت منه أن آتي في اليوم التالي، للتفاوض معه بشأن ما أريده، وأبدى رئيسي موافقته على ذلك. وكانت دهشتي بالغة لمدى الهدوء الذي تملكني مدى الأربع وعشرين ساعة التالية، وذلك بعد تغلبي على الصدمة الأولى. وقد نلت ما أستحقه، وقد حصلت على فرص للعمل بالبورصة ومكتب خال؛ لأستخدمه أثناء البحث عن وظيفة أخرى، بل إنهم وافقوا على استخدامي أثناء فترة العطلات. وباختصار، فأنا الآن في أفضل حال، كما أنني سعيد؛ لأنني تعلمت من خطأ "ديف".

وقد كانت "ليونا" فخورة بالطريقة التي تعاملت بها مع تجربتها الخاصة بتقليص العمالة الزائدة الذي أدى إلى تسريحها من العمل:

> لقد كان بمقدوري أن أرى نفسي خارج وظيفتي عندما أخبرني المشرف الخاص بي في العمل باحتمال تحويل وظيفتي من وظيفة دائمة إلى أخرى مؤقتة. بعد ذلك قمت بتحديد موعد مع مدير الموارد البشرية في شركتنا، وقدمت إليه قائمة بالاختيارات التي أود التفاوض بشأنها. وقد وافق على إعطائي خطاب تزكية رائعاً، وعلى استمراري في الحصول على التأمين الصحي مدة عام. لقد حصلت على عرض جيد وكان أفضل شيء حدث لي هو تواصلي مع هذه الشركة الرائعة، والتي قامت بتعيين مستشار خاص بي؛ والذي قام بمساعدتي على تحسين سيرتي الذاتية، كما قام بتوصيلي إلى عدة أشخاص آخرين في مجال عملي من شأنهم أن يقوموا بتعييني.

فماذا عنك؟ ماذا تعلمت بشأن نفسك والطريقة التي تستجيب بها أثناء المواقف العصيبة التي تحدث في حياتك المهنية؟ هل أنت أقرب إلى المبالغة في ردود أفعالك؟ هل تتصرف بطريقة سلبية، وترفض الحديث عما يحدث، وتغمض عينيك عما يدور حولك، أم أنك تواجه كل موقف يواجهك وأنت على علم بأنك تمتلك القوى، والمهارات، والقدرات التي تُمكنك من البقاء، بغض النظر عما يحدث؟ إذا

تمكنت من تعلم كيفية التصرف بإيجابية خلال المواقف العصيبة، على الرغم من أن ذلك قد يبدو مؤلماً، ستتمكن بذلك من الحصول على اختيارات أفضل وأكثر بالنسبة إليك.

إن إدراكك لمواطن قواك وتنميتك لها يساعدك على تحري اختياراتك، ويعتبر جزءاً مهماً من عملية التعلم الدائم مدى الحياة، ومن الضروري أن تضع تركيزك ليس فقط على قواك التي تستخدمها الآن، ولكن على القوى التي يحتمل أنك لم تستخدمها بأكملها؛ وذلك لأنها ليست - أو لم تكن - مهمة خلال عملك. وماذا عن قواك في المراحل السابقة من حياتك؟ وهل يمكن تطويرها واستخدامها في إضافة قيمة إلى وظيفتك الحالية أو في زيادة فرصتك في العمل في شركة أخرى؟ إن استعدادك لتعلم مهارات جديدة، إلى جانب طرق أفضل وأذكى للقيام بوظيفتك، يعتبر جزءاً مهماً من التزامك مدى الحياة. وبكل وضوح، كلما زادت القوى والمهارات التي تتمتع بها، زادت الاختيارات المتاحة أمامك.

هل فكرت في يوم ما أن تعمل مقاولاً - أي أن تدير عملاً خاصاً بك تتحمل وحدك مسئوليته - كأحد الاختيارات؟ كان "ستافورد" يعمل مشرفاً في أحد المصانع مدة عشرين عاماً. وتحدث قائلاً: "ولكني كان بمقدوري أن أرى أن عملنا على وشك الانحدار. فقد كان بإمكان الشركات الأجنبية إنتاج نفس المنتج الذي ننتجه، ولكن بصورة أسرع وأرخص مما نستطيع نحن. وكنت أعلم أنها مجرد مسألة وقت وستنتهي وظيفتي. وبدأت أنا وزوجتي في البحث عن فرص عمل أخرى". هذا كل ما يدور حول ما يمكنك به أن تحافظ على اختياراتك حرة غير مقيدة، وهو تحري الأفكار الجديدة حتى قبل أن يصبح ذلك شيئاً ضرورياً. واستطرد "ستافورد" قائلاً:

> قمنا ببناء منزل جديد، واحتجنا إلى تركيب ستائر لكل شباك، وعندما اتصلنا بالشركات الموجود اسمها في صفحات الإعلانات، وحصلنا على بعض الأسعار، لم نستطع أن نصدق مدى تكلفتها. وفي النهاية اشتريناها من متجر يقدم تخفيضات في الأسعار، وقمنا بتركيبها بأنفسنا وقد بدت الستائر رائعة. وعندما بدأ جيراننا وأصدقاؤنا في مطالبتنا بعمل نفس الشيء لهم، أدركنا ساعتها أننا لدينا فرصة كامنة لبدء عمل خاص بنا. واستطعنا الحصول على ممول، وقمنا بطباعة كتالوج خاص بنا، ثم بدأنا بداية متواضعة والآن نحن نتعامل مع عملاء في أربعة بلاد، كما يستخدم العديد من البنائين خدماتنا مباشرة. ونحن نذهب قبل تشطيب المنزل الجديد ونقوم برفع المقاسات. بعد ذلك يتم تصنيع الستائر وتصبح جاهزة للتركيب في يوم الانتقال؛ وذلك حتى يحصل الملاك الجدد على بعض الخصوصية، أثناء يومهم الأول في منزلهم

الجديد. وأسعارنا أفضل أسعار مقابل الجودة التي نقدمها. وقد كانت زوجتي تدير العمل بمساعدتي في العطلات، ولكن المشكلة أن عملنا قد توسع بصورة كبيرة؛ لذا يجب أن يعمل كلانا طوال الوقت؛ وذلك حتى نتمكن من إنهاء كل شيء، ومتابعة طلبياتنا وتركيباتنا. وخلال نفس الأسبوع اتخذت قراراً بالاستقالة، والحصول على معاش مبكر، وعندما دعاني مديري وأخبرني بأن وظيفتي قد تم إلغاؤها. لم يستطع تصديق الطريقة الحسنة التي تلقيت بها الخبر. وهو لم يكن يعلم، بأنني كنت أسبقه بخطوة.

إن بدءك لعملك الخاص شيء يستحق التفكير فيه بجدية إذا أردت حقيقة أن تحتفظ بكل اختياراتك حرة غير مقيدة. وهناك شيء مؤكد: إذا مارست عملك الخاص، فإنه سيكون من الصعب عليك العمل تحت إمرة شخص آخر مرة ثانية. ولكن إذا قررت اتخاذ هذه الخطوة، فعليك بوضع النصائح التالية في اعتبارك:

١. تذكر أن هدفك الأساسي في أي مشروع هو: تحقيق الربح فقط. ولكي تتمكن من القيام بذلك، يتوجب عليك أن تكون قادراً على توفير خدمة أو منتج يحتاج إليه العملاء، كما يتعين عليك أيضاً أن توفر لهم خدمات ومنتجات أفضل من أي شركة أخرى منافسة لك. يبدأ العديد من الأشخاص عملهم الخاص بدون تفهم دقيق لمتطلبات واحتياجات عملائهم المستقبليين. فعلى سبيل المثال، من الممكن ألا يستمر مطعم جديد لتقديم "البيجل" – وهو نوع من الخبز الجاف يصنع على شكل حلقة – مع كل هذه الخدمة الممتازة والمنتج الرائع، إذا كان هناك ثلاثة مطاعم أخرى لتقديم "البيجل" على بعد ست بنايات.

٢. هناك العديد من الكتب، والشرائط، والمتاجر، والمؤتمرات المصممة بعناية من أجل الأشخاص الذين يودون أن يصبحوا من رجال الأعمال وأن يديروا أعمالهم بأنفسهم، عليك بالقراءة، والتعلم بقدر المستطاع، وعليك بحضور المنتديات والمؤتمرات المتعلقة بمجال عملك المستقبلي. تحدث إلى الآخرين الذين هم في نفس المجال الذي تود أن تصبح جزءاً منه. واستفد من أخطائهم حتى لا تقع فيها أنت. واستفد من نجاحاتهم أيضاً.

٣. لا تنسَ أبداً أن مهمتك الأساسية هي إدارة عملك، وحري بك أن تكون قادراً على تأدية أو مراقبة مهام الشراء والتسويق، والمحاسبة، والعلاقات العامة، والمبيعات. من المحتمل أنك تحب التُحف، ولكن هذا لا يعني أن لديك الخبرة لتقوم بفتح متجر للتحف. يتوجب عليك أولاً أن تتعلم كيفية إدارة هذا العمل. وتعرف على النواحي الأخرى التي تحتاج إلى تعلم المزيد منها، ثم احصل على

دورة تدريبية في تخطيط الأعمال، والمحاسبة، أو أي مجال آخر من شأنه أن يكسبك الخبرة التي تفتقدها حالياً.

٤. سوف تحتاج إلى المال لكي تبدأ عملك الخاص. ويجب أن تدرك أن أرباحك الأولى سوف تعود إلى المشروع؛ وذلك حتى يتمكن من الصمود والاستمرار، ويجب أن تكون مستعداً مادياً لدفع فواتيرك من مدخراتك، أو من أي مصدر آخر لفترة ما. لا تقم بشراء كل شيء مرة واحدة، ولكن تأكد من أن الأشياء التي تشتريها ذات جودة عالية. إن النشرات الدعائية الرخيصة الثمن، والإعلانات المبتذلة، أو أدوات الكتابة أو بطاقات الأعمال رديئة الصنع تعتبر أمثلة علي المواد التي تعطي الانطباع الأولي والتي من شأنها إبعاد العملاء على الفور. أياً كان العمل الذي تقوم بأدائه، تأكد من أنك تؤديه بطريقة تمتاز بالاحتراف والدقة.

٥. كن مبدعاً. إن بدءك لعملك الخاص ليس محدداً بافتتاح متجر، حيث يأتي إليه الناس ويقومون بالشراء وتقديم الطلبات. لقد أتاحت لنا التقنيات الحديثة فرصة العمل من خلال منازلنا والوصول في نفس الوقت إلى العملاء في كل مكان. لقد حققت العديد من الشركات التي بدأت على أساس العمل في المنزل نجاحاً عظيماً، حتى أصبحت تقوم بعمليات تبلغ قيمتها ملايين الدولارات.

هناك خيار آخر وهو تقديم الاستشارات، وهو يعتبر مجالاً مزدهراً. ما هي المهارات التي تمتلكها ومن الممكن أن يحتاج إليها الآخرون، وخصوصاً إذا كان بمقدورهم أن يتعاقدوا معك على أساس العمل في وظيفة مؤقتة؟ حاولت "بيجي" بعدما تم إقصاؤها عن العمل – وقد كانت مديرة للموارد البشرية في إحدى شركات التأمين الكبرى — حاولت الحصول على وظيفة مشابهة – تعمل بها من الساعة التاسعة وحتى الخامسة – في شركة أخرى، ولكن ذهبت محاولاتها أدراج الرياح، وقد نصحها من حولها بأن تفكر في الاستفادة من خدماتها وخبراتها في مجال التوظيف، والإعانات المالية، والمعاشات والتعيين والفصل، ومساعدة أصحاب العمل، وأن تفكر في الاستفادة من ذلك مع بعض الشركات الأقل حجماً التي لا تحتاج إلى تحمل تكلفة وظيفة دائمة لشخص ما أو لا تستطيع ذلك، واعترفت "بيجي" بأنها لم تفكر في ذلك من قبل، ولكنها قامت بطباعة بطاقات عمل لها وأدوات كتابية مطبوع عليها اسمها، كما قامت بتركيب هاتف يتميز بخاصية الرد الآلي وجهاز فاكس، ودعت الناس يعلمون بشأن مهاراتها في مجال الاستشارات التي تود توفيرها للعملاء. والآن بعد مرور عام، أصبح لديها اثنتا عشرة شركة صغيرة تستخدم خدماتها من يومين إلى عشرة أيام في الشهر، وهي الآن ترفض بعض عروض الأعمال، هذا صحيح، فهي يتوجب عليها الآن القيام بالدفع من أجل تأمينها ونفقاتها بنفسها، ولكن هل هي

سعيدة بذلك؟ عليك بالاستماع إلى "بيجي" وهي تقول: "هذا شيء عظيم، فطالما وددت أن أكون أنا رئيسة نفسي. وقد أصبحت كذلك الآن. وأحب كوني قادرة على فعل الأشياء بطريقتي الخاصة. وأنا أعمل الآن جاهدة كما لم يكن من قبل، ولكني لا أمانع في ذلك؛ لأن ما أقوم ببنائه الآن هو سمعتي الخاصة. لقد كان فقداني لوظيفتي هو أفضل شيء حدث لي في حياتي". دائماً ما يكون فقدان المرء لعمله شيئاً عصيباً، ولكن لن يكون الأمر بمثابة كارثة إذا احتفظت باختياراتك حرة غير مقيدة. وماذا يعني احتفاظك باختياراتك حرة غير مقيدة بالضبط؟ إنه يعني اعتبارك لوظيفتك على أنها شيء مسلم به، أو الافتراض بأنها ستظل موجودة هناك دائماً. كما يعني التخطيط قُدماً، والاستعداد من أجل التغيرات المحتملة والتي من شأنها أن تؤثر في عملك، ويعني أيضاً تولي مسئولية مستقبلك المهني وعدم الاعتماد على شركة ما للاعتناء بك، ويعني رفضك أن تصبح ضحية، وأن تتخذ دوراً فعالاً، بدلاً من ذلك؛ وذلك حتى تتأكد من الاحتفاظ بوظيفتك. لا يوجد أحد بإمكانه الاعتناء بك أكثر منك أنت.

اعتبر شيك راتبك على أنه جواب شكر

يوجد شيء مشترك ما بين الموظفين والمستخدمين، بغض النظر عن مجال عملهم. فهم يريدون أن يتم احترامهم وتقديرهم من قبل الآخرين. وقد أخبرنا أحد الموظفين قائلاً: "كم يكون من الجميل أن تعمل في وظيفة ما حيث تحرص الإدارة فيها على إعلامك بصورة مستمرة بأنك قد أحدثت اختلافاً إيجابياً في الشركة". يؤثر الافتقاد إلى التقدير في أصحاب العمل أيضاً. وقد أفضى أحد المديرين التنفيذيين إلينا بسره قائلاً:

> لقد عملت جاهداً طوال حياتي من أجل إدارة هذه الشركة. وقد تمكنت من المحافظة على ازدياد أرباحها بدون اللجوء إلى تسريح شخص واحد من العمل. كما قدمت فوائد باهرة، وأنا على استعداد بالدفع مقابل أن يستكمل الموظفون الموجودون لديّ دراستهم. وقد أنفقت مبالغ كبيرة من الأموال على الرحلات الترفيهية، والحفلات، والاحتفالات؛ وذلك لأنني كنت أود أن يتمتعوا بوظائفهم، وأن يشعروا بأنهم أسرة واحدة يستطيع كل فرد فيها الاعتماد على الآخر. ومع ذلك فلم يقم أحد منهم بتقديم الشكر لي، ولم يبدُ حتى على وجوههم أنهم يقدرون الجهد الشاق الذي بذل في سبيل جعل هذه الشركة مكاناً عظيماً للعمل به. وعلى الجانب الآخر، فإذا حدث أي شيء خاطئ، أو إذا اضطررت إلى رفض فكرة من الأفكار التي يقدمونها إليّ، فبعضهم يقوم على الفور بتهديدي بتقديم استقالته. أما البعض الآخر فيكتفي بعدم التحدث إليّ.

ماذا يريد كل شخص بالتحديد؟ يريد شيئاً بسيطاً للغاية: التقدير، والاعتراف بالفضل، والشكر. يجب أن يرى الموظفون شيك مرتباتهم على أنه طريقة للتعبير عن الشكر مقدمة من رؤسائهم. ولكن ماذا لو قام الرؤساء فعلاً بإدراج رسالة شكر حقيقية

داخل كل مظروف خاص بشيك الراتب الذي يتسلمه كل موظف؟ ومن الممكن أن تكون فحوى الرسالة كالآتي:

أود أن أشكرك لـ :

- مساهمتك في فريق العمل الذي أفخر بالعمل معه. لقد مكننا تفانيك، ودعمك، والتزامك من الارتقاء بمستوى الثقة والتعاون الذي نحتاج إليه من أجل خدمة زملائنا وعملائنا.
- دعمك للمهمة وللصورة العامة لمؤسستنا. يعود إليك فضل وفخر الأهداف التي قمنا بوضعها وإدماجها في حياتك المهنية.
- حضورك إلى العمل بسلوك إيجابي. وقد كانت حماستك معدية، كما أنك ساعدت في إضفاء روح جديدة على جو العمل، وقد كانت ممتعة وخلاقة.
- اجتهادك في الحفاظ على التوازن ما بين حياتك العملية وحياتك الخاصة، بحيث تستطيع أن تعطينا ١٠٠٪ من إبداعك وطاقتك عندما تكون بالعمل.
- استعدادك ليس فقط لتقبل التغيير، بل وللتفكير بطريقة مبدعة، ولكونك عضواً قابلاً للتغير في فريق عملنا. فقد مكنتنا مرونتك من البقاء على مستوى عال من الإنتاجية والمنافسة.
- تواصلك الصريح، والصادق، والمباشر حول احتياجاتك واهتماماتك، وتوقعاتك. ويمكنني دائماً الاعتماد عليك لكونك حازماً وصريحاً.
- التزامك بالعمل جاهداً من أجل الشركة. فأنت على علم بأن زيادة الإنتاج شيء بالغ الأهمية لنا لكي نظل شركة رابحة، ولكي نتمكن من النجاح والنجاة في هذا العالم الذي يعج بالتنافس المحموم.
- تمتعك بالثقة الكافية لتولي دور القيادة عندما يكون ذلك متاحاً وضرورياً. ويمكنني الاعتماد عليك في تحديد ما هو مطلوب عمله دون أن أسألك أو أذكرك.
- استفادتك من التدريب، والتعليم، والموارد المتاحة لساعدتك على الحصول على مستوى عمل أفضل. فأنت على علم بأهمية المعلومات، والمهارات، والتقنيات العصرية والمتجددة.
- تشاركك معي في إضفاء القيمة على مؤسستنا. كما أن قدرتك على الربط ما بين وظيفتك وأدائك من أجل إرضاء عملائنا، تجعلك عضواً لا يقدر بثمن في فريقنا.
- معاملتك الدائمة لزملائنا وعملائنا بكل احترام والتي توضح كيف ينعكس سلوكك، وحرفيتك، وروحك التعاونية على الطريقة التي تؤدي بها عملك،

والتي توضح أيضاً قدرتك على الإنماء والحفاظ على علاقاتك الطيبة خلال العمل.

- كونك هذا النوع من الأشخاص الذين يختارهم الآخرون للعمل معهم. وأنت على علم بأننا نقضي وقتاً أطول هنا في العمل أكثر من الذي نقضيه بالمنزل، وقد ساعدت في خلق مكان عمل آمن يسوده التعاون والإيجابية. وأنا يملؤني الفخر لكونك فرداً من فريق عملي.

هل يستطيع رئيسك في العمل أن يرفق خطاب الشكر هذا مع شيك راتبك وأن يعني كل حرف فيه؟ إذا لم يستطع، فما هي التغييرات التي تحتاج إلى أن تحدثها في سلوكك وتصرفاتك؟

ومن التعليقات المؤسفة الموجهة إلى الإدارة اتصافها بالتردد والخوف، وافتقادها إلى الشجاعة الكافية لجعل الموظفين يدركون بصدق مكانتهم في شركتهم. لا يمكنك أن تتظاهر بأن شيك راتبك هو علامة على أنك قد أديت عملاً طيباً، ولا أن تفترض بأنه لمجرد أنك تسلمت خطاب شكر، فذلك يعني أن وظيفتك بمأمن، أو أن التقييم يعكس بصورة صادقة مكانتك ما بين زملائك. عادة ما يخطئ الموظفون عندما يفترضون أنه مادام لم يقم أحد بإلقاء اللوم، أو بالإيعاز، أو بانتقاد عملهم، أو سلوكهم، فهم بذلك يؤدون عملاً مرضياً. من الممكن أن يتسبب هذا الافتراض في تهديد وظيفتهم، وذلك بسبب أن العديد من المدراء يجدون صعوبة في التعبير بصراحة عن قلقهم وشكهم بشأن أداء موظف ما، حتى عندما يحين وقت التقييم. ولهذا، فحري بك أن تبذل جهداً مضاعفاً لتتعرف بنفسك على مكانتك بالشركة. والطريقة الجيدة لأداء ذلك تكون عن طريق أن تطرح على نفسك هذا السؤال:

"هل يمكن أن يكتب رئيسي في العمل رسالة شكر خاصة بي".

وفي إطار نفس الحديث، يجب أن يكون الموظفون مستعدين لكتابة خطاب شكر إلى رؤسائهم، والذي من الممكن أن يكون فحواه كالآتي:

شكراً لك عن:

- تكوينك لفريق عمل رائع أفخر بالعمل معه. لقد أعلت قيادتك من مستوى الثقة والتعاون الذي نحتاج إليه بشدة؛ حتى نتمكن من. خدمة عملائنا وزملائنا بنجاح.
- كونك قائداً إيجابياً ومتفائلاً. وقد كانت حماستك بشأن شركتنا وأهدافها معدية. كما أنك أضفت روحاً جديدة من أجل خلق جو عمل تسوده الإيجابية والإنتاجية، حيث أشعر فيه بالأمان والدعم والقيمة.

- توفيرك للمران والتعليم والموارد التي أحتاج إليها لتقديم الخدمة الممتازة التي يتوقعها عملاؤنا منا.
- مشاركتك في مهمة ورؤية مؤسستنا. وقد تمكنت من خلال مساعدتك لي من تفهم مستقبل صناعتنا، ومن رؤية مكاني الصحيح في هذه الصورة الكبيرة.
- تعرفك وتبنيك لفكرة التغير، وقد أعطتني مرونتك وإبداعك في مواجهة هذه التحديات الجديدة الشجاعة الكافية لأحذو حذوك، وأسلك دربك.
- لمحاولتك توصيل احتياجاتك واهتماماتك وتوقعاتك لي بطريقة صريحة وصادقة. وكنت دائماً على علم بالأشياء المتوقع مني القيام بها، وبالمكانة التي أقف عليها بين رفقائي في المؤسسة التي أعمل بها.
- استماعك لآرائي، حتى في حالة كوننا مختلفين في الرأي، سوف أشعر دائماً بالراحة لمشاركتي إياك في أفكاري واهتماماتي؛ وذلك لأنك تدخر وقتاً للاستماع إليّ.
- لمعاملتك لي بكل احترام وتوقير، ولصوغك للقيم التي تمثلها مؤسستنا وهي: الإخلاص، والدقة، والالتزام، والخدمة المتميزة، والاستقلالية، والعدل. وقد ألزمت نفسك بهذه القيم وتوقعتها من نفسك قبل أي شخص آخر.
- كونك قائداً يتشرف أي شخص باتباعه. فأنت على علم بأن القادة الحقيقيين لا يعتمدون على التهديدات أو السلطة أو الإرهاب، بل يعتمدون بصورة أكبر على قوة شخصياتهم، وقدرتهم على كسب احترام الآخرين وثقتهم. وأنا فخور لكوني فرداً من هذا الفريق.

هل بمقدورك أن تكتب رسالة شكر إلى رئيسك في العمل وأن تعني كل حرف فيها؟ هل هذا هو ما تشعر به حيال شركتك؟ وإذا لم يكن كذلك، فبماذا يمكنها أن تخبرك؟ إذا لم تشعر بصدق بأنك تعامل معاملة حسنة أو أنه لا يتم تعويضك بصورة عادلة، فيتوجب عليك في هذه الحالة أن تعلن عن هذه المشكلة. إذا لم تقم الشركة التي تعمل بها بتوفير التدريب أو الموارد اللازمة لتأدية عملك، أو أنها فشلت في التواصل معك بصراحة، أو لم تقدر عملاءها أو موظفيها، فعليك الآن بأن تكتسب مهارات جديدة، وأن تتحرى الفرص والاختيارات الجديدة، بحيث تستطيع أن تحدد مكانك في مكان عمل آخر بأسرع ما يمكن.

يقول العديد من الموظفين بأنهم يكرهون وظيفتهم والمكان الذي يعملون به بكل ما تحمل كلمة "الكره" من معنى، ولكنهم لم يقوموا باتخاذ أي إجراء منذ سنوات اللهم إلا الشكوى والتذمر. ولم يقوموا مرة واحدة ببذل أي مجهود للتحرك لأعلى، أو قدماً، أو للخارج. من الممكن أنهم كانوا يعتقدون أن كل ما يتوجب عليهم فعله هو أن

يلتزموا بمكانتهم لمدة ثلاثة أو خمسة، أو ثمانية أعوام أخرى قبل أن يتقاعدوا. وسوف يتمكنون من البقاء بطريقة ما. ولكن هل سيتمكنون من البقاء حقيقة؟ فمن الممكن أن يتم فصلهم غداً. وهل كل ما توده من وظيفتك هو مجرد البقاء فقط؟ وهل أنت على استعداد حقيقي لأن تتخلى عن ثلاثة، أو خمسة، أو ثمانية أعوام من حياتك، لأنك لا تريد أن تقوم بإجراء التغييرات اللازمة لإيجاد وظيفة مجزية؟ لا يعبأ الكثيرون بحياتهم التي يرونها أشبه بتجربة ثوب جديد، لذا تراهم يقولون: "في المرة القادمة سوف أقوم بفعل ذلك على نحو مختلف". ولا يكون هناك مرة أخرى أبداً. هذه هي الحقيقة. يتوجب عليك أن تبدأ في القيام بالأشياء على نحو مختلف، إذا أردت أن تظل موظفاً.

يفضل العديد من الأشخاص أن يتخيلوا أن وظائفهم ذات معنى وقيمة. نحن في حاجة إلى عمل نوع من المساهمة الجادة وإلى أن نفخر بالإنجازات التي قمنا بها، هل أنت فخور بما تقوم به. هل أنت مؤمن بأن عملك، ومهاراتك، ومواهبك تساهم مساهمة تستحق العناء المبذول في سبيلها؟ غالباً ما سيجيب الموظفون عن هذه الأسئلة بـ "لا" ؛ وذلك لأنهم يعتقدون بأنه لكي يؤدي الفرد منا عملاً ذا معنى، فإنه يتوجب عليه أن يكتشف لقاحاً جديداً، أو أن يؤلف مقطوعة سيمفونية، أو أن ينقذ حياة". نحن نؤمن بأن هناك قيمة متأصلة في أي عمل يؤدَّى بإتقان وافتخار.

لا تشير كلمة العمل ذي المعنى إلى ماهية وظيفتك، ولكن إلى كيفية أدائك لهذا العمل من حيث التزامك بتقديم الخدمة المتميزة، والإخلاص، والاستقلالية، والنزاهة، ومعاملة الآخرين بكل احترام وتوقير.

إن الطريقة التي تؤدي بها عملك تعتبر أيضاً شيئاً ضرورياً للبقاء في عملك. وتذكر دائماً أنه ليس هناك أية ضمانات في سوق العمل اليوم. ولكن على الأرجح يقوم أصحاب العمل بتعيين الموظفين والاحتفاظ بهم، والذين يسعهم إظهار قدرات الأداء العالية الثمانية، التي سبق أن تحدثنا عنها هنا في هذا الكتاب. وبعبارة أخرى، فإن الحفاظ على وظيفتك شيء يعود إليك. أنت وأنت وحدك فقط المسئول عن مستقبلك المهني، وعن بقية حياتك.

شكر وتقدير

لم يكن هذا الكتاب ليخرج إلى الحياة بدون الموظفين وأصحاب العمل الذين كانوا دائماً على أهبة الاستعداد للمشاركة بقصصهم، واهتماماتهم معنا، ونحن نقدم الشكر لهم جميعاً عن كل ما أمدونا به من آراء وتعليقات صريحة وصادقة. ونود أن نقدم شكراً خاصاً إلى صديقنا المؤلف "ميتشل لوبوف" الذي قام بتقديمنا إلى المحررين "فريد هيلز"، و"بيرتون بيلز" اللذين يعملان في دار "سيمون وشوستر" للنشر. وقد كان كل من "فريد" و"بيرتون"، والمحررة المساعدة "هيلاري بلاك" معلمين بارعين وناصحين أمناء. كما نتقدم بالشكر أيضاً إلى وكيلنا "ريتشارد باين".

ونحن نقدر بشدة المساعدة والنصيحة التي كانت متوفرة دائماً من قبل زملائنا في جمعية المتحدثين القومية. وأخيراً وليس آخراً، نقدم الشكر إلى عائلاتنا: أزواجنا "لاري بوديستا"، و"ولز جاتز" اللذين ربما حفظا هذا الكتاب عن ظهر قلب، فلطالما سمعا منا هذه الجملة: "هلا قرأت هذا الفصل مرة أخرى وأخبرتني برأيك؟" وأولادنا الذين كانوا يرددون هذا السؤال دائماً: "أمي، هل انتهيت بعد من هذا الكتاب؟" نعم، لقد فعلنا ذلك. ونقدم الشكر الجزيل لكم جميعاً.

❖ حدد التغييرات التي ترغب في القيام بها لكي تخلق لنفسك الاستقرار الوظيفي والاستقلال المالي.

❖ قم بتحليل أدائك مقارنة بمعايير الأداء المتميز المتعددة.

❖ افتح ذراعيك للتغيير المؤسسي.

❖ تعلم متى وكيف تُظهر القدرات القيادية وتأخذ بزمام المبادرة.

❖ اعمل بذكاء لا بشدة حتى تزداد قيمتك، ويقل توترك.

❖ ألزم نفسك بالتعلم طوال حياتك.

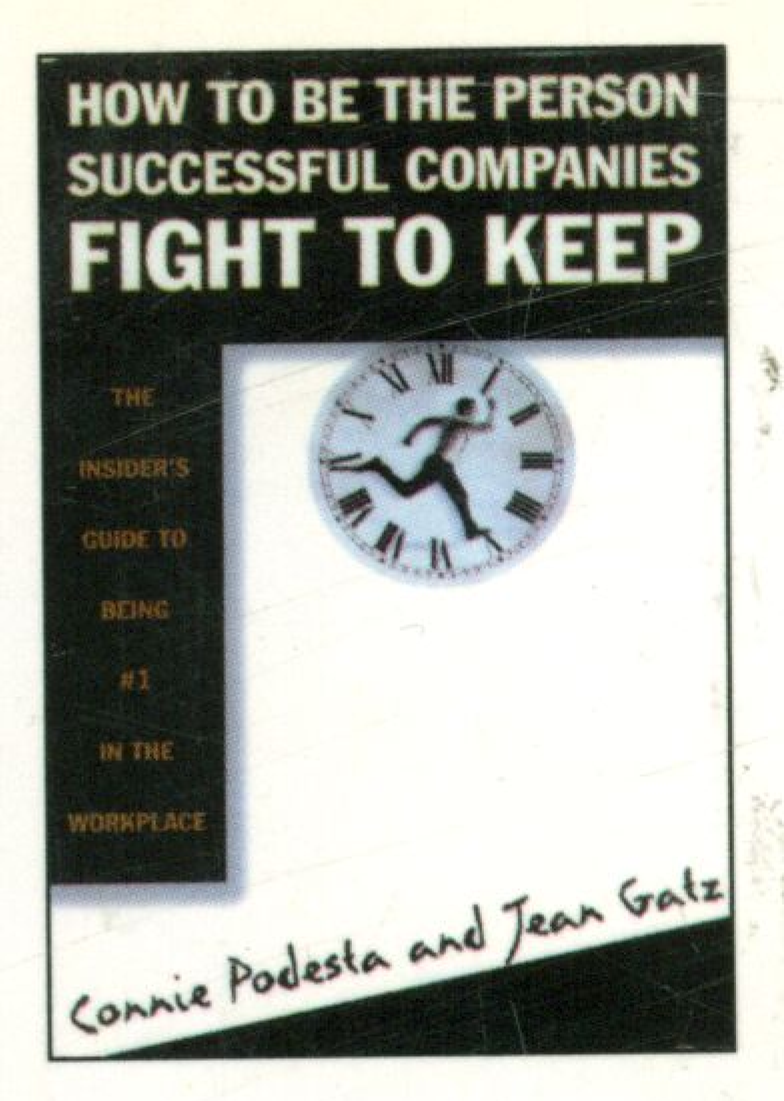
تكشف المؤلفتان «بوديستا» و «جاتز»، من خلال ما تتمتعان به من ذكاء، وبصيرة ثاقبة، وحكمة، وخبرة عملية عن الأسرار الخفية للبقاء في سوق العمل المعاصرة التي تفتقد إلى الاستقرار والأمان وذلك بمساعدة العاملين على ابتكار وسائل لضمان استقرارهم الوظيفي. ففي هذا العصر أصبح من الأهمية البالغة. أكثر من أي عصر مهني. أن تظل أهلاً للتوظيف المستقبلي، وليس أهلاً للاحتفاظ بوظيفتك التي أنت فيها فحسب. وهذا الكتاب: «كيف تصبح الشخص الذي تتهافت عليه الشركات الناجحة» هو دليل لا غنى عنه للبقاء الوظيفي لكل موظف يسعى اليوم لتحقيقه.



المؤلفة «كوني بوديستا» متحدثة دولية محترفة ومعاصرة متمكنة، ومدربة معروفة. وقد حاضرت ما يجاوز المليون شخص في بقاع متفرقة من العالم، وشملت محاضراتها كل مناحي الأعمال، والتجارة، والصناعة، والرعاية الصحية والتعليم . وهي حاصلة على درجة «البكالوريوس» في التواصل وأساليب التخاطب، وعلى درجة «الماجستير» في العلاقات الإنسانية، والاستشارات النفسية. وقد أكسبها عملها مديرة لقسم مساعدة ودعم العاملين، ومديرة لتنمية العاملين في كبرى المؤسسات، وكذلك خبرتها العريضة كمحاضرة، ومالكة لشركة تجارية، ومستشارة لدى بعض أكبر شركات «Fortune 500» أكسبها كل هذا بصيرة ثاقبة وفريدة بواقع عالم الأعمال اليوم. وهي تعيش بمدينة «دالاس» مع زوجها، ولديهما ابنتان.



أما «جين جاتز» فهي متحدثة محترفة ومعترف بها على المستوى القومي وقائدة لورش العمل. وهي تلقي الخطب الرئيسية في المؤتمرات، وتقيم ورش العمل، وتضع برامج التدريب داخل الشركات لآلاف الموظفين كل عام في مجالات شتى مثل: الرعاية الصحية، التعليم، الأعمال والتجارة، الصناعة، الوظائف الحكومية، وغيرها من المجالات التخصصية. وهي حاصلة على درجة «البكالوريوس» في علم النفس. واعتماداً على تلك المعرفة العلمية العريضة التي حصلتها من عملها مديرة مكتب، ومعلمة، ومستشارة توظيف، ومستشارة للشركات التجارية والصناعية، ومالكة لشركة خاصة، تضيف المؤلفة إلى هذا الكتاب ثروة من المعرفة والخبرة. وهي تعيش مع زوجها في «لوزيانا» ولديهما من الأولاد ثلاثة.



«إنه لشيء أكبر من مجرد رأي لمؤلفتين، ... فهذا الكتاب مليء بنتائج أحدث الاستقصاءات التي أجريت عن بيئات العمل. ومن وجهة نظري أتوقع أن يطلب كل مدير تنفيذي في أي شركة ناجحة من موظفيه أن يحصلوا على نسخة من هذا الكتاب، الذي يعد دليلاً لا غنى عنه».

– «وليم ج. دور» رئيس شركة «Global Industries» المتحدة والمدير التنفيذي لها.

«إنه لكتاب رائع! فهو يعد بحق ظاهرة في مجال العمل. كما أنه خير ناصح ومستشار شخصي تجده بين يديك في أي وقت تشاء. قامت مؤلفتا هذا الكتاب بعمل بحث مكثف لاستطلاع آراء المديرين التنفيذيين، ومديري العموم، ومديري الموارد البشرية، والمشرفين، وجمعتا كل ما تمخض عنه هذا البحث في كتاب قوي شيّق من شأنه أن يساعد أصحاب المهن المختلفة على البقاء ومواصلة النجاح في دنيا العمل».

– «ديفيد تريبن» محافظ وعضو سابق بالكونجرس الأميركي عن ولاية «لويزيانا».

«تقليص العمالة الزائدة، ودمج الشركات، أو إعادة هيكلتها، إذا كانت هذه الكلمات الثلاث تصف الواقع السائد في مجال عملك، فلربما كنت على معرفة جيدة بما ترتبط به هذه الكلمات كالوقوع تحت وطأة الضغوط، ومعاناة الأرق، والشعور بالخوف. يوضح لك هذا الكتاب الصادق والذي من شأنه أن يبقيك على علم مستمر بالتطورات الجديدة في مجال اختصاصك، وعلى علم بكيفية توليك مسؤولية مستقبلك المهني، وخلق استمرارك الوظيفي».

– «آن جيبسون» مدير عام لقسم العمليات التجارية بشركة «Montana Power».

«يتوجب على الشركات الناجحة والمديرين – الذين يودون أن يحتفظوا بولاء ورضا عملائهم – أن يشتروا نسخة من هذا الكتاب لكل موظف لديهم، وأن يرشدوهم إلى قراءته. وسيتمكن الموظفون الذين سيتبعون نهج هذا الكتاب من بناء شركة يتهافت عملاؤها للحفاظ عليها».

– «مايكل لوبوف» مؤلف كتابي «Perfect Business»
و «How to win customers and keep them for life».

«يزداد معدل الأشخاص المستأجرين للاستعاضة عن العمال المتخلفين في مجال عملنا بصورة كبيرة للغاية. وأنا على تمام الثقة بأننا إذا سرنا على نهج هذا الكتاب الواقعي «كيف تصبح الشخص الذي تتهافت عليه الشركات الناجحة» فإننا سنتمكن من تقليل هذا المعدل بصورة بالغة. يحتاج كل مدير تنفيذي، ومدير عام، وموظف إلى قراءة هذا الكتاب ... وإلى أخذ بعض الملاحظات».

– «جاري كيرلين» رئيس «hall mark».

«بصفتي مديراً محترفاً للموارد البشرية، فإني دائماً أرى الأشخاص يتنقلون من مهنة إلى أخرى، ويدعون الآخرون يقررون بدلاً منهم المكان الذي سيعملون فيه ومدة عملهم. وقد قامت كل من «جين جاتز» و«كوني بوديستا» من خلال كتاب «كيف تصبح الشخص الذي تتهافت عليه الشركات الناجحة» بتقديم مرجع ... لاستقرارك الوظيفي من طريق توليك لمسؤولية حياتك المهنية، وتحويلك لمستقبلك المهني ... وبالإمكان تطبيق هذا الكتاب على الأشخاص في كل من القطاعين العام والخاص».

– «إستر كولمان» مدير تنفيذي بالجمعية الأمريكية ...

«دائماً ما تبحث الشركات عن هؤلاء الموظفين الذين من شأنهم أن يضيفوا قيمة إلى عم... في زيادة أرباح المؤسسة التي يعملون بها ونموها ونجاحها، عليك بتولي مسؤولية حياتك ... «بوديستا» و «وجاتز»، ... المديرين التنفيذيين الحاليين و... ما أنفقته من مال ووقت ... رجال الأعمال الناجحين قراءة هذا الكتاب ...

– ... تنفيذي لدى شركة ...ce,L.L.P. ... & price



